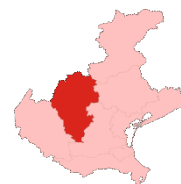




Camera di Commercio  
Vicenza



**PIAO 2026-2028**

---

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**

---

Camera di Commercio di Vicenza  
Gennaio 2026

## Sommario

<b>Introduzione .....</b>	<b>5</b>
Logica di pianificazione integrata .....	5
Struttura del PIAO .....	8
 <b>SEZIONE 1. IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>9</b>
Le funzioni camerali .....	10
Assetto istituzionale .....	11
Le risorse finanziarie .....	13
 <b>1.1 Analisi del Contesto .....</b>	<b>14</b>
Il contesto economico esterno.....	15
Il contesto normativo .....	16
Approfondimento: il fenomeno corruttivo in Veneto .....	19
Il coinvolgimento degli stakeholder .....	23
 <b>SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>25</b>
 <b>2.1 Valore pubblico .....</b>	<b>25</b>
Impatto e valore pubblico nel ciclo della performance .....	26
Indicatori di impatto e valore pubblico nella Camera di Commercio di Vicenza.....	28
 <b>2.2 Performance .....</b>	<b>32</b>
Premessa .....	33
Pianificazione: performance organizzativa .....	33
1. Albero della performance .....	33
2. Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici .....	35
3. Pianificazione annuale. La performance operativa .....	48
La partecipazione degli stakeholders .....	49
Dalla performance organizzativa alla performance individuale .....	50
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	51

<b>2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....</b>	<b>52</b>
Premessa .....	53
Il registro dei rischi .....	54
1. Mappatura dei processi .....	54
2. Identificazione dei rischi corruttivi .....	55
3. Valutazione dei rischi corruttivi .....	55
4. Trattamento del rischio .....	56
Misure generali e trasversali di prevenzione del rischio .....	57
Codice di comportamento e diffusione di buone pratiche .....	61
Assolvimento degli obblighi di trasparenza .....	61
L'Azienda Speciale «Made in Vicenza», gli enti e le società controllati e partecipati .....	64

## **SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO .....65**

### **3.1 Struttura organizzativa .....65**

Struttura organizzativa .....	66
Le risorse umane .....	67
Dati di genere .....	70
La situazione attuale .....	70

### **3.2 Organizzazione del lavoro agile.....73**

Introduzione .....	74
Livello di attuazione del lavoro agile.....	74
Gli accordi individuali .....	77

### **3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale.....80**

Premessa .....	81
Fabbisogno quantitativo .....	82
Fabbisogno qualitativo .....	86
Programmazione strategica delle risorse umane .....	86
Il Piano formativo .....	90

<b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO .....</b>	<b>93</b>
PERFORMANCE - Monitoraggio intermedio e misurazione finale .....	94
RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA - Monitoraggio .....	96
PIANO FORMATIVO - Monitoraggio .....	97
PIANO DELLE AZIONI POSITIVE - Monitoraggio .....	97
 <b>ALLEGATI: .....</b>	 <b>98</b>

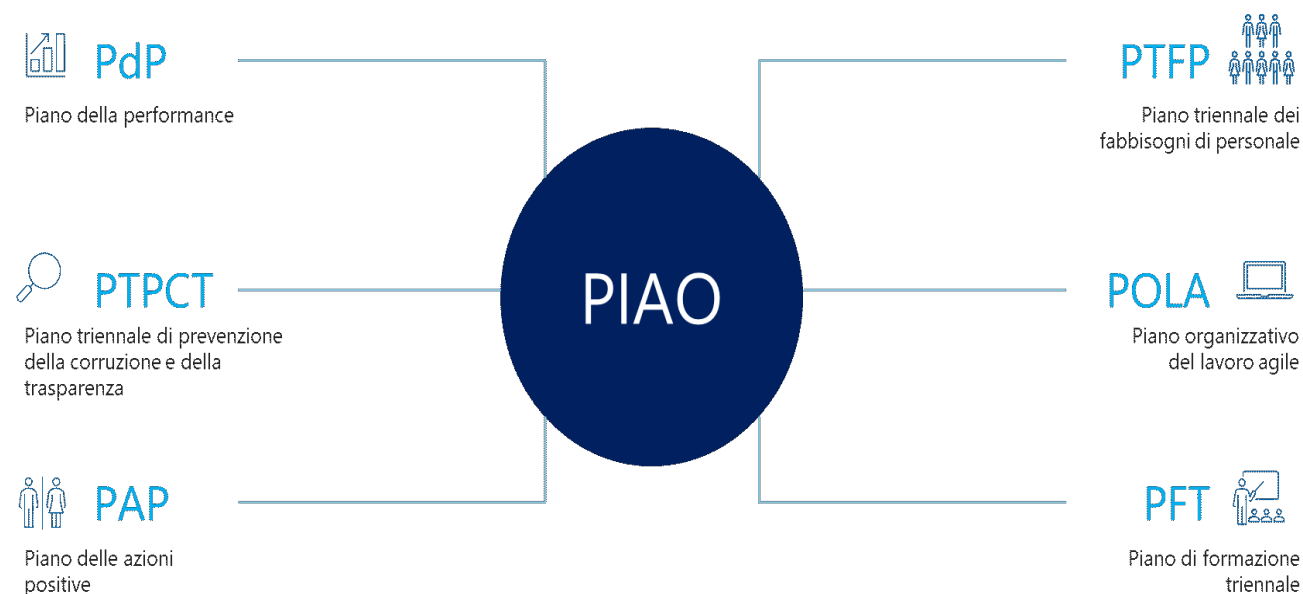
# Introduzione

## Logica di pianificazione integrata

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie i contenuti di una serie di documenti di programmazione che in passato erano stati redatti in modo separato ma che, secondo l'auspicio del legislatore, dovrebbero riunirsi nel PIAO in modo integrato e non come mera sommatoria.

In particolare, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 6 del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021 (convertito con Legge 113/2021), il PIAO descrive:

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



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

Nella stesura del documento si è tenuto conto delle **"Linee Guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)"** e dei relativi Manuali operativi destinati alle amministrazioni pubbliche per la redazione del Piano, elaborati nell'ambito dell'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico, approvate con Decreto del Ministro della Funzione Pubblica e pubblicate sul sito del Ministero il 17 dicembre 2025.

Anche a seguito dell'indicazione pervenuta da Unioncamere Nazionale, la revisione organica del PIAO verrà avviata nel corso del 2026, procedendo progressivamente nel recepimento delle indicazioni applicabili per le Camere di Commercio a partire dal 2027.

L'introduzione del PIAO si colloca all'interno delle misure operative previste dal PNRR per supportare la riforma della Pubblica Amministrazione, con il duplice fine di integrare strumenti, processi e soggetti della programmazione in un'ottica strategica ed unitaria e di orientarli verso l'abilitazione, la creazione e la protezione del Valore Pubblico.

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

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

Si precisa che alcuni testi di legge, che incideranno sul PIAO e sul sistema di misurazione e valutazione della performance sono in via di emanazione. Inoltre gli organi centrali del sistema camerale non hanno ancora definito gli obiettivi comuni di valore pubblico a valere per il 2026.

Tra i primi si ricorda che è in fase di discussione parlamentare il disegno di legge 2511 o **"DDL Zangrillo"**, approvato dal Consiglio dei Ministri a marzo 2025, i cui punti cardine sono i seguenti:

1. La Valutazione della Performance
2. Sviluppo della Carriera Dirigenziale
3. I nuovi OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione)

Si prevede che l'approvazione definitiva arrivi entro la metà del 2026, con i primi decreti attuativi pronti per la fine dell'anno.

ANAC ha presentato il 12 novembre 2025 alla 42<sup>a</sup> Assemblea annuale dell'ANCI, il nuovo **Piano Nazionale Anticorruzione 2025-2027**, che non è ancora stato pubblicato sul sito istituzionale dell'ente. Tutte le amministrazioni pubbliche sono chiamate a predisporre i propri piani anticorruzione sulla base del PNA 2025-2027.

Nella versione del Piano in consultazione non sono state individuate novità dal punto di vista sostanziale in merito all'analisi dei rischi e alla definizione delle relative misure, per cui si è proceduto considerando il testo come definitivo.

Visto che le procedure di definizione e di valutazione delle aree di rischio, delle misure e degli indicatori conseguenti da inserire anche nella performance sono da tempo consolidati, si è perciò optato per mantenere l'impostazione degli ultimi anni, riservando alla seconda metà del 2026 eventuali aggiornamenti, sia attraverso nuove interviste agli uffici interessati al fine di definire un nuovo ed aggiornato registro dei rischi (All. 2) sia per implementare in maniera organica le novità che dovessero essere inserite nel nuovo PNA, con un'attenzione particolare alla gestione dell'Amministrazione Trasparente.

Dopo la pre-intesa del **CCNL Funzioni Locali**, siglata il 3 dicembre, siamo in attesa della firma definitiva del Contratto e della conseguente Contrattazione Integrativa. Le eventuali novità che dovessero impattare sul PIAO e sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) saranno quindi analizzate ed eventualmente integrate nell'attuale Piano.

Il 2026 sarà anche l'anno in cui verrà ripreso in mano il citato **SMVP** nella sua interezza, sia per un aggiornamento complessivo viste le novità normative intercorse negli ultimi anni, sia per una revisione a livello strutturale, determinata dal DDL Zangrillo e dalle ultime Direttive ministeriali, dalle Linee Guida del Dipartimento Funzione Pubblica e dal nuovo CCNL. Le modifiche avranno sicuramente un impatto sia sulla sezione relativa alla performance e al valore pubblico sia sulla sezione monitoraggio.

Da ultimo, si attende nei primi mesi dell'anno l'emanazione del **decreto del Mimit** che autorizza per i prossimi tre anni (2026-2028) l'incremento della misura del diritto annuale del 20 per cento, per il finanziamento di progetti triennali a valenza strategica, approvati dal Consiglio camerale nella riunione del 18 settembre 2025. Questo comporterà una verifica ed eventuale revisione sia della sezione relativa alla performance (e dell'allegato 1) sia un possibile aggiornamento degli obiettivi ed indicatori di Valore pubblico.

## Struttura del PIAO

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



(Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO - CERVAP, 2002, 2015, 2025)

**PIAO 2026-2028**

---

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

---

## Le funzioni camerali

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

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

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

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

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

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

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

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

## Assetto istituzionale

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

### Il Presidente

Il Presidente guida la politica generale della Camera, di cui ha la rappresentanza legale e istituzionale. Viene eletto direttamente dal Consiglio. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta e ne determina l'ordine del giorno. L'attuale Presidente, dr. Giorgio Xoccato, è stato nominato dal Consiglio il 14 novembre 2023 e resterà in carica per un quinquennio.

### La Giunta

La Giunta è l'organo esecutivo e di governo dell'Ente. Attua gli indirizzi generali deliberati dal Consiglio e adotta i provvedimenti necessari alla realizzazione del programma di attività e alla gestione delle risorse. La Giunta, eletta il 23 novembre 2023, è composta da 8 membri compreso il Presidente e dura in carica 5 anni.

### Il Consiglio

Il Consiglio è l'organo di programmazione e direzione politica. Determina gli indirizzi generali della Camera di Commercio e ne controlla l'attuazione, approva il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo annuale, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla sua competenza, in particolare i regolamenti, ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto. L'attuale Consiglio camerale si è insediato il 14 novembre 2023 e dura in carica 5 anni. Il numero dei componenti del Consiglio, attualmente 25, è determinato in base al numero delle imprese iscritte nel Registro delle Imprese. Lo Statuto definisce la ripartizione dei consiglieri secondo le caratteristiche economiche della circoscrizione territoriale.

### Il Collegio dei Revisori

Il Collegio dei Revisori, composto da 3 membri effettivi e 3 supplenti, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'ente e attesta la corrispondenza del bilancio alle risultanze delle scritture contabili di gestione. Il Collegio è nominato dal Consiglio su designazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero delle Imprese e del Made in Italy e della Regione Veneto. L'attuale Collegio dei Revisori rimane in carica fino al 2027.

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

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

In data 1° dicembre 2022 la Camera ha aderito alla Convenzione con Unioncamere Veneto, che coinvolge tutte le Camere del Veneto, per l'affidamento in forma associata dell'Organismo Indipendente di Valutazione della *Performance* (OIV) in composizione collegiale. Dal 2024 è entrata nella convenzione anche l'Azienda Speciale "Made in Vicenza". L'Ufficio Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione della Camera fornisce supporto tecnico all'attività dell'OIV.

## Le risorse finanziarie

La Camera è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie, pur rispettando i vincoli di utilizzo e destinazione stabiliti dalle norme legislative generali (legge finanziaria, decreti leggi di stabilizzazione e contenimento delle spese, etc.). La gestione patrimoniale e finanziaria della CCIAA è disciplinata dal Regolamento emanato con D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 e successive modifiche, con il quale sono anche definiti gli schemi di bilancio. Il bilancio preventivo è stato approvato dal Consiglio con provvedimento n. 15 del 19 dicembre 2024 con un risultato in pareggio.

È di seguito illustrato il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi. Tale quadro è rappresentabile attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico del bilancio di previsione 2026, messo a confronto con il consuntivo 2024 e con la previsione del consuntivo 2025.

Conto economico			
	2024	2025	2026
<i>Importi espressi in migliaia di euro</i>	Consuntivo	Previsione consuntivo	Preventivo
Diritto annuale	11.292	11.300	8.990
Diritti di segreteria	5.028	5.039	4.589
Contributi, trasferimenti e altre entrate	217	285	197
Proventi da gestione di beni e servizi	657	748	530
Variazione delle rimanenze	50	-108	0
<b>Totale proventi (A)</b>	<b>17.244</b>	<b>17.265</b>	<b>14.306</b>
Costo del personale	4.486	4.364	4.694
Spese di funzionamento	4.506	5.109	4.983
Interventi economici	5.610	7.324	3.061
Ammortamenti e accantonamenti	3.411	3.424	3.053
<b>Totale oneri (B)</b>	<b>18.013</b>	<b>20.221</b>	<b>15.791</b>
<b>Risultato gestione corrente</b>	<b>-769</b>	<b>-2.956</b>	<b>-1.485</b>
Risultato gestione finanziaria	9	54	165
Risultato gestione straordinaria	1.674	2.260	320
<b>Avanzo o disavanzo (-) dell'esercizio</b>	<b>914</b>	<b>-642</b>	<b>-1.000</b>

\* Importi espressi in migliaia di Euro

## **PIAO 2026-2028**

---

### **SEZIONE 1.**

#### **1.1**

#### **Analisi del Contesto**

## Il contesto economico esterno

L'**economia mondiale** sta vivendo una fase di incertezza a causa delle politiche tariffarie che influenzano l'offerta, spingendo al rialzo i prezzi in alcuni Paesi e frenando la domanda in altri. Nonostante ciò, la crescita globale è prevista intorno al 3,0-3,1% per l'anno.

L'**inflazione globale** è in calo, ma il ritmo è diverso tra le varie regioni. Gli Stati Uniti in particolare, potrebbero vedere una riaccelerazione dei prezzi a causa dei dazi, mentre l'Asia e l'area dell'euro stanno vivendo una disinflazione più evidente. Le banche centrali reagiscono diversamente: la Banca Centrale Europea (BCE) ha già intrapreso un'azione di allentamento monetario più decisa e si prevede che continuerà a farlo per tutto il 2025. Al contrario, la Federal Reserve (Fed) statunitense dovrebbe procedere con maggiore cautela.

Il **PIL dell'area euro** ha mostrato una crescita modesta ma positiva nella prima metà del 2025. Dopo un robusto aumento nel primo trimestre, il secondo trimestre ha segnato un rallentamento: nel I trimestre è cresciuto dello 0,6% su base trimestrale, superando le aspettative del mercato. Questa crescita è stata sostenuta in parte dall'effetto di anticipo degli acquisti in vista dei dazi statunitensi. Nel II trimestre la crescita è rallentata significativamente allo 0,1% su base trimestrale. La spesa delle famiglie ha registrato una crescita ridotta, mentre gli investimenti lordi e le esportazioni sono diminuiti.

Tra le principali economie, la Germania e l'Italia hanno registrato una contrazione, mentre Francia e Spagna hanno mostrato una crescita. Sebbene la crescita rimanga debole, le proiezioni per la fine dell'anno indicano una leggera ripresa, trainata principalmente dai consumi privati.

I dati dell'indagine VenetoCongiuntura mostrano che la **fase di debolezza** iniziata nel 2° trimestre 2023, con variazioni della produzione negative o prossime allo zero, non si è fermata. In particolare la produzione è diminuita dell'1% rispetto al trimestre precedente, mentre la variazione del fatturato è leggermente positiva (+0,6%): il disallineamento di queste serie può indicare una possibile fase di turbolenza sui prezzi. I dati sugli ordinativi mostrano incrementi seppur molto contenuti: leggermente più positivo l'andamento degli ordini acquisiti sul mercato estero (+0,8%) mentre la variazione congiunturale destagionalizzata degli ordinativi sul mercato domestico è +0,4%.

Per quanto riguarda il valore dell'**export** di Vicenza, nel periodo gennaio-giugno questo è pari a 11,35 milioni di euro. Si registra una diminuzione dell'1,4% rispetto allo stesso periodo del 2024, ma più contenuta del dato italiano (-2,1%). Vicenza rimane al 4° posto per l'export manifatturiero a livello nazionale, ma questa volta Firenze scalza Torino e si posiziona al 2° posto dietro Milano. Due fattori hanno influenzato l'andamento delle esportazioni vicentine: in primis è possibile che le operazioni di export di merceologie tipicamente destinate agli Stati Uniti siano state accelerate al fine di arginare l'effetto dei dazi, che poi sono effettivamente entrati in vigore nel III trimestre.

Oltre a ciò, altre merceologie normalmente esportate verso la Germania hanno invece conosciuto un rallentamento a causa della sofferenza del settore *automotive* tedesco. In termini percentuali, il farmaceutico è il segmento in maggiore crescita (+10,0%) insieme con i mezzi di trasporto (+5,6%) l'alimentare (+4,7%) e i prodotti chimici (+4,5%). Si contraggono invece le esportazioni del tessile-abbigliamento (-4,3%), della gomma-plastica (-3,9%), dei prodotti in metallo (-4,0%). La gioielleria continua a crescere e segna un +2,8%. Le importazioni ammontano a quasi 5 miliardi e mezzo e salgono del 3%.

A fine giugno di quest'anno lo **stock di occupati** nelle unità locali vicentine registra un leggero incremento dello 0,3%, passando da 355.139 a 356.328 addetti complessivi con un aumento di 1.189 unità. Due segmenti perdono addetti: il manifatturiero (-0,7% pari a circa un migliaio di occupati in meno) e i servizi alle imprese (-5,0% ossia -1.098 unità). Compensano l'alloggio e ristorazione (+4,0% pari a 1.220 addetti in più), le costruzioni (+2,2% ossia +544) e la logistica (3,1% pari a +458).

In provincia, nei primi 6 mesi del 2025 le ore autorizzate di **Cassa Integrazione Guadagni** (CIG) sono state 9.535.910 milioni con un aumento del 10,6%, confermando un mercato del lavoro con intonazione generalmente positiva ma anche con elementi di parziale preoccupazione.

Per quanto riguarda il **turismo**, nei primi 7 mesi del 2025 l'espansione post-pandemica ha lasciato il posto ad una leggera contrazione, precisamente dello 0,9% per gli arrivi e dello 0,4% per le presenze. Il decremento interessa in modo particolare le presenze e gli arrivi degli italiani, mentre quelli degli stranieri recano segno positivo. I mesi invernali hanno visto un afflusso turistico minore (in febbraio si raggiungono il -7,0% nelle presenze e il -7,1% negli arrivi totali) mentre la situazione appare migliore verso la primavera, con giugno che porta il segno positivo sia nelle presenze sia negli arrivi totali.

## Il contesto normativo

Il quadro normativo che disciplina l'attività e l'organizzazione delle Camere di Commercio ha subito un'evoluzione significativa, orientandosi verso la semplificazione amministrativa e l'integrazione della programmazione. Di seguito si riportano le fonti ordinate per rilevanza gerarchica e data di emanazione.

### Leggi, Decreti Legge, Decreti Legislativi e Decreti del Presidente della Repubblica

- **Legge n. 580 del 29 dicembre 1993 — Riordinamento delle Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura** Disciplina l'istituzione, le funzioni e gli organi degli enti camerali, definendone l'autonomia funzionale e i compiti di interesse generale per il sistema delle imprese. Definisce l'assetto istituzionale (Consiglio, Giunta, Presidente, Collegio dei Revisori) e il perimetro del mandato istituzionale entro cui l'ente può operare.

- **Decreto Legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 — Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.** Definisce i criteri di pubblicazione dei dati per garantire il controllo diffuso dei cittadini sull'operato della Pubblica Amministrazione. Obbliga la Camera alla gestione della sezione "Amministrazione Trasparente" sul sito istituzionale e alla nomina di un Responsabile della Trasparenza.
- **Decreto Legislativo n. 97 del 25 maggio 2016 — Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza.** Ha introdotto l'accesso civico generalizzato (FOIA), estendendo il diritto di chiunque di accedere a dati e documenti detenuti dalle amministrazioni. La Camera deve evadere le richieste di accesso civico entro termini perentori, garantendo la piena accessibilità dei dati non soggetti a pubblicazione obbligatoria.
- **Decreto Legislativo n. 175 del 19 agosto 2016 — Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica.** Stabilisce i criteri per la gestione e la razionalizzazione delle partecipazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni. Obbliga la Camera a una revisione periodica delle proprie partecipazioni in società e organismi (come le Aziende Speciali), verificandone la sostenibilità economica e la coerenza con i fini istituzionali.
- **Decreto Legislativo n. 219 del 25 novembre 2016 — Attuazione della delega per il riordino delle Camere di Commercio.** Ha riscritto la Legge n. 580 del 29 dicembre 1993, riducendo il numero totale delle Camere e ridefinendone le competenze. Ha avviato processi di accorpamento territoriale e ha focalizzato l'attività camerale su temi specifici come digitalizzazione, orientamento al lavoro e supporto all'internazionalizzazione.
- **Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021 (convertito con Legge n. 113 del 6 agosto 2021) — Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa della Pubblica Amministrazione.** Introduce l'obbligo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per le amministrazioni con più di 50 dipendenti. La Camera deve adottare il PIAO entro il 31 gennaio di ogni anno, integrando in un unico documento le strategie di performance, anticorruzione e fabbisogni del personale.
- **Decreto Legge n. 228 del 30 dicembre 2021 (convertito con Legge n. 15 del 25 febbraio 2022) — Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi.** Conosciuto come "Decreto Milleproroghe", è intervenuto sulla governance degli enti pubblici. Ha ripristinato il sistema dei compensi per i componenti degli organi collegiali delle Camere di Commercio a partire da marzo 2022.
- **Decreto Legge n. 36 del 30 aprile 2022 — Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).** Introduce nuove regole per il reclutamento del personale e la mobilità nel pubblico impiego. Obbliga la Camera all'utilizzo del portale "inPA" per tutte le procedure di assunzione e seleziona i candidati basandosi maggiormente sulle competenze tecniche e trasversali (soft skills).

- **Decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 24 giugno 2022 — Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione.** Specifica quali piani programmatici confluiscono nel PIAO. Sopprime l'obbligo di redigere documenti separati come il Piano della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, che ora sono sezioni del PIAO.
- **Decreto Legislativo n. 36 del 31 marzo 2023 — Codice dei contratti pubblici.** Disciplina l'affidamento di lavori, servizi e forniture, con un forte impulso alla digitalizzazione. La Camera deve utilizzare piattaforme telematiche certificate per l'intero ciclo di vita dell'appalto e rispettare nuovi obblighi di trasparenza nella pubblicazione degli atti di gara.
- **Decreto Legislativo n. 103 del 28 marzo 2024 — Semplificazione dei controlli sulle attività economiche.** Prevede il censimento e la razionalizzazione dei controlli amministrativi sulle imprese. Le amministrazioni centrali stanno lavorando alla mappatura dei controlli per popolare il Fascicolo Informatico d'Impresa, che deve diventare l'unico punto di consultazione per i controllori (per evitare duplicazioni).
- **Legge n. 167 del 10 novembre 2025 — Misure per la semplificazione normativa e il miglioramento della qualità della normazione.** Questa legge spinge con forza sulla digitalizzazione e sul rafforzamento dell'interoperabilità tra le pubbliche amministrazioni. Per le Camere di Commercio, questo si traduce nell'obbligo di integrare maggiormente i dati del Registro Imprese con il Fascicolo Informatico d'Impresa. L'obiettivo è che un'impresa non debba più fornire documenti o informazioni di cui la pubblica amministrazione è già in possesso (principio del once-only). La legge 167/2025 prevede il riordino delle norme per settori omogenei attraverso Testi Unici e deleghe al Governo. Per il sistema camerale, ciò comporta una revisione dei procedimenti per l'avvio e l'esercizio di attività economiche e la riduzione dei tempi per l'annullamento d'ufficio dei provvedimenti (passato da 12 a 6 mesi in molti ambiti), dando più certezza giuridica alle imprese iscritte.

#### Decreti Ministeriali

- **Decreto Ministeriale del 7 marzo 2019 — Definizione dei servizi del Sistema camerale** Individua i servizi che le Camere devono garantire su tutto il territorio nazionale. Distingue nettamente tra servizi amministrativi (tenuta del Registro Imprese) e ambiti prioritari di intervento promozionale (turismo, orientamento, ambiente).
- **Decreto Ministeriale del 24 giugno 2022 (n. 132) — Definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.** Fornisce lo schema tipo per la redazione del PIAO. Vincola la struttura del piano camerale in quattro sezioni specifiche.
- **Decreto Ministeriale del 6 luglio 2022 — Criteri di valutazione e misurazione della performance del sistema camerale.** Definisce i parametri attraverso i quali il Ministero valuta i risultati degli enti. La performance della Camera viene misurata attraverso obiettivi comuni di sistema definiti a livello nazionale, che influenzano l'erogazione delle risorse.

- **Decreto Ministeriale del 22 luglio 2022 — Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali.** Orienta le assunzioni verso la valorizzazione del merito e delle capacità tecniche. Impone alla Camera di aggiornare i propri profili professionali includendo competenze trasversali e manageriali nei bandi di concorso.
- **Decreto Ministeriale del 16 agosto 2023 — Framework delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale.** Promuove un modello di profili basato su conoscenze e comportamenti. Obbliga ad una mappatura delle competenze interne per allineare il personale ai nuovi obiettivi di Valore Pubblico.
- **Decreto Ministeriale del 30 ottobre 2025 — Approvazione delle nuove Linee Guida sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione.** Adotta le indicazioni metodologiche elaborate dall'Osservatorio Nazionale del Lavoro Pubblico. La Camera deve istituire un Gruppo di Lavoro Integrato per garantire che ogni sezione del PIAO contribuisca in modo coerente alla creazione di Valore Pubblico.

#### **Direttive e Circolari**

- **Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 14 gennaio 2025 — Promozione della formazione come obiettivo di performance.** Definisce la formazione come strumento strategico per l'innovazione della PA. Fissa l'obiettivo minimo di 40 ore di formazione annue pro-capite e stabilisce che la promozione della stessa è un obiettivo di performance obbligatorio per i dirigenti camerali.
- Delibera di ANAC dell'11 novembre 2025 con il quale approva il nuovo Piano nazionale anti-corruzione 2025-2027. La novità sostanziale di questo piano riguarda il monitoraggio della trasparenza, per il quale sono state attivate due piattaforme dedicate a livello nazionale. Il Piano propone inoltre una visione delle misure anticorruptive, definite nel 2019 e riviste nel 2022, integrandole con gli altri strumenti programmatici degli enti pubblici, in una logica di creazione di valore pubblico.

#### **Approfondimento: il fenomeno corruttivo in Veneto**

La Regione Veneto attraversa una fase congiunturale critica, caratterizzata da una dicotomia strutturale: da un lato, l'ente regionale e le amministrazioni locali esibiscono un apparato formale di prevenzione avanzato; dall'altro, il territorio subisce una pressione senza precedenti derivante dalla convergenza di massicci flussi finanziari — in primis il PNRR e i fondi per le Olimpiadi Milano-Cortina 2026 — e da un tessuto imprenditoriale storicamente permeabile alle logiche di "zona grigia".

Come evidenziato dai vertici della magistratura, la corruzione si è evoluta verso forme sistemiche e pulviscolari, rendendo l'emersione probatoria estremamente complessa in assenza di "vittime" dirette disposte a denunciare.

Parallelamente, la criminalità organizzata, con particolare riferimento a 'Ndrangheta e Camorra, ha consolidato una strategia di mimetizzazione, abbandonando le manifestazioni violente per integrarsi nei circuiti economico-finanziari, offrendo servizi illegali (fatture false, smaltimento rifiuti, manodopera a basso costo) a imprese locali in crisi di liquidità o competitività.

La sanità rimane il settore a più alta esposizione finanziaria e procedurale, mentre il settore delle costruzioni e delle grandi infrastrutture (TAV Verona-Padova) continua a registrare interdittive<sup>1</sup> antimafia, confermando la persistenza di tentativi di infiltrazione nella filiera dei subappalti.

### **Quadro Generale dei Reati contro la Pubblica Amministrazione**

L'analisi dei **dati giudiziari** del Veneto per il biennio 2024-2025 richiede una lettura stratificata. Il calo statistico delle denunce per reati contro la PA (-9%) e per criminalità organizzata (-23%) nel distretto della Corte d'Appello di Venezia potrebbe indurre a un ottimismo ingiustificato. In realtà, come sottolineato nella relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025, tale flessione è sintomatica di una "cronica difficoltà di emersione". Il reato corruttivo si consuma nel segreto di un accordo tra parti mutuamente soddisfatte, eliminando la visibilità esterna tipica dei reati predatori.

**Non si assiste a una riduzione della corruzione, ma a una sua "sommersione".** Le indagini ISTAT confermano questa percezione latente: in contesti specifici, l'1,3% delle imprese e il 2,7% delle famiglie ha ricevuto richieste improprie per ottenere servizi, licenze o appalti, segnalando che la pratica della "bustarella" o del favore è ancora radicata nelle interazioni quotidiane con la burocrazia.<sup>2</sup>

Inoltre, va considerato l'impatto delle **riforme legislative** (come la rimodulazione dell'abuso d'ufficio) che hanno tecnicamente ridotto il perimetro della rilevanza penale di alcune condotte, senza però eliminare il disvalore amministrativo e il danno erariale sottostante. La Corte dei Conti, nella sua funzione di controllo, continua a segnalare criticità nella gestione della spesa pubblica, specialmente in relazione alle procedure accelerate del PNRR, dove il rischio di "maladministration" si sovrappone a quello penalmente rilevante.

### **Geografia Criminale e Distribuzione Provinciale del Rischio**

Le diverse province venete mostrano vulnerabilità specifiche, dettate dalla morfologia del loro tessuto economico e dalla tipologia di investimenti pubblici in atto. La classifica del Sole 24 Ore sull'indice della criminalità posiziona Venezia e le altre province venete in fasce di attenzione differenziate, ma è l'analisi qualitativa a rivelare le vere criticità.

---

<sup>1</sup> L'interdittiva antimafia è un provvedimento amministrativo adottato dal Prefetto con lo scopo di prevenire infiltrazioni mafiose nelle attività economiche. Questa misura preventiva riveste un ruolo fondamentale nella lotta alla criminalità organizzata, impedendo alle imprese sospette di partecipare ad appalti pubblici e di ottenere concessioni, autorizzazioni o erogazioni pubbliche.

<sup>2</sup> Report ISTAT "La corruzione in Italia 2022-2023"

Matrice di Rischio Provinciale (Elaborazione Intelligence su dati DIA, GdF, ISTAT, Legambiente)

Provincia	Livello di Rischio	Driver di Rischio Principali	Settori Critici
Venezia	Molto Alto	Grandi opere (Mose, PNRR), turismo di massa, logistica portuale, urbanistica.	Edilizia, Rifiuti, Turismo, Appalti Pubblici.
Verona	Alto	Snodo logistico europeo (Brennero), TAV, agroalimentare, presenza storica 'Ndrangheta.	Logistica, Trasporti, Costruzioni, Agricoltura.
Padova	Medio-Alto	Polo Sanitario regionale, Università, logistica (Interporto), edilizia residenziale.	Sanità (forniture/edilizia), Servizi, Logistica.
Treviso	Medio-Alto	Tessuto PMI diffuso, consorzi stabili, frodi fiscali (bonus edilizi).	Manifatturiero, Edilizia privata, Bonus fiscali.
Vicenza	Medio	Reati ambientali (concerie/PFAS), caporalato, edilizia industriale.	Ambiente, Industria manifatturiera, Lavoro.
Belluno	Medio (In ascesa)	Olimpiadi Milano-Cortina 2026, turismo di lusso, varianti urbanistiche.	Infrastrutture Olimpiche, Immobiliare turistico.
Rovigo	Medio-Basso	Caporalato agricolo, smaltimento fanghi/rifiuti, pesca.	Agricoltura, Pesca, Ambiente.

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) rappresenta, nel biennio 2024-2025, il principale catalizzatore di rischio. L'imperativo della spesa rapida, unito alla complessità delle procedure, ha creato varchi significativi per l'infiltrazione criminale. La Guardia di Finanza del Veneto ha riportato risultati operativi imponenti: oltre 1,5 milioni di ispezioni e truffe scoperte per quasi 2 miliardi di euro, con un focus specifico sui crediti d'imposta e sui bonus edilizi, spesso utilizzati come leva finanziaria per acquisire posizioni di mercato.

La **sanità** assorbe circa l'80% del bilancio della Regione Veneto, rendendola strutturalmente il settore più esposto a rischi corruttivi e gestionali. La trasparenza sull'impiego di queste risorse, destinate sia a prestazioni aggiuntive del personale interno sia all'acquisto da privato accreditato, è cruciale per prevenire distrazioni o favoritismi.

Il Veneto si conferma una regione ad alta intensità di **reati ambientali**, con Venezia che si colloca al 12° posto nella classifica nazionale dell'illegalità ambientale stilata da Legambiente nel rapporto Ecomafia 2024. La regione è sesta in Italia per reati nel ciclo del cemento e tredicesima per il ciclo dei rifiuti, ma con una concentrazione preoccupante (60% dei casi regionali) nella provincia di Venezia.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Report Ecomafia 2024 di Legambiente

La pressione sui cantieri delle grandi opere (TAV, Olimpiadi) aumenta il rischio di smaltimento illecito di terre e rocce da scavo, un business milionario dove il controllo del territorio e la capacità di intimidazione giocano un ruolo chiave.

Il Veneto non è terra di mafia in senso tradizionale (controllo militare del territorio), ma è divenuto un laboratorio avanzato per quella che la DIA definisce "**Mafia dei Servizi**" o "Mafia Imprenditrice". Le organizzazioni criminali, principalmente 'Ndrangheta e Camorra, non cercano lo scontro con lo Stato ma l'integrazione nell'economia legale. La Relazione DIA 2024 sottolinea come sia "impossibile negare" la presenza radicata delle mafie nella regione.

La strategia adottata è quella della fornitura di servizi illegali alle imprese "sane":

1. **Fatturazioni per Operazioni Inesistenti (FOI):** per consentire alle aziende committenti di evadere il fisco e creare fondi neri.
2. **Usura e Riciclaggio:** iniezione di liquidità in aziende in crisi, rilevandone poi quote o l'intera proprietà (fenomeno accentuato post-pandemia e crisi energetica).
3. **Caporalato:** fornitura di manodopera a basso costo, specialmente in agricoltura (Rovigo, Verona) e nell'edilizia, attraverso cooperative spurie.

In conclusione, la sfida per il Veneto non è solo repressiva, ma culturale e organizzativa, secondo alcune linee di intervento prioritarie suggerite:

- **Intelligence Economica Territoriale:** è necessario potenziare lo scambio informativo tra Prefetture, Guardia di Finanza e Enti Locali, creando task force permanenti che analizzino non solo i certificati antimafia, ma i flussi finanziari e le variazioni societarie anomale in tempo reale.
- **Vigilanza sui Subappalti:** spostare il focus dei controlli dal *general contractor* alla catena dei subfornitori, imponendo standard di trasparenza e tracciabilità dei pagamenti più elevati, specialmente nei cantieri olimpici e TAV.
- **Riforma Sostanziale della Rotazione:** superare l'alibi della competenza tecnica per applicare una rotazione effettiva nelle posizioni apicali a rischio, investendo nella formazione di quadri dirigenziali polivalenti.
- **Monitoraggio Post-Mandato (Pantouflage):** istituire un'anagrafe regionale degli incarichi per monitorare efficacemente il divieto di pantouflage, con sanzioni reali per le aziende che assumono ex funzionari pubblici in violazione delle norme.

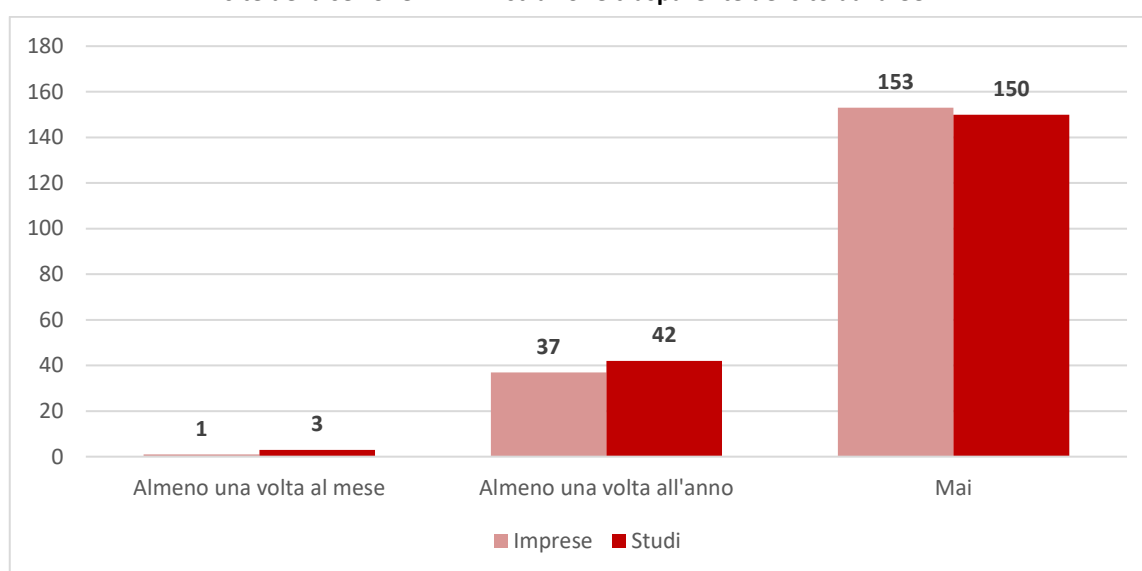
## Il coinvolgimento degli stakeholder

Non essendovi novità sostanziali nel PNA 2025-2027, l'ultimo riferimento rimane il PNA 2022-2024 che raccomanda alle amministrazioni di curare la partecipazione degli stakeholder nella elaborazione e nell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

Quest'anno si è progettato, anche assieme ai responsabili dei servizi/uffici, un questionario, che **per la prima volta**, è stato indirizzato ai dottori commercialisti e ad un campione di imprese della provincia. All'indagine hanno risposto **195 studi** e **191 imprese** dal 2 settembre al 26 settembre.

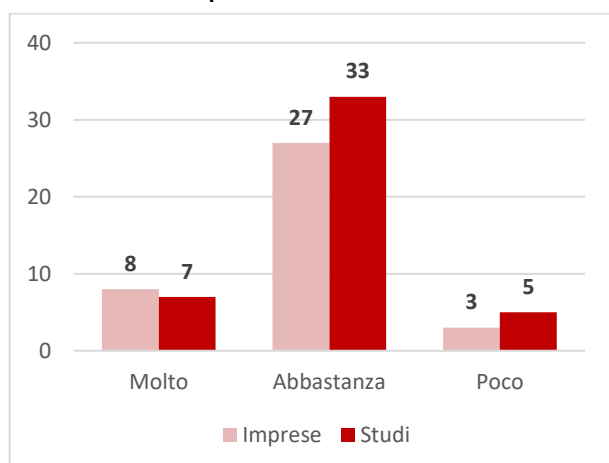
Tra le varie domande è stato indagato il grado di interesse e di visualizzazione della sezione Amministrazione Trasparente, che si è rivelato molto basso da parte degli utenti.

Visite della sezione Amministrazione trasparente del sito dalla CCIAA

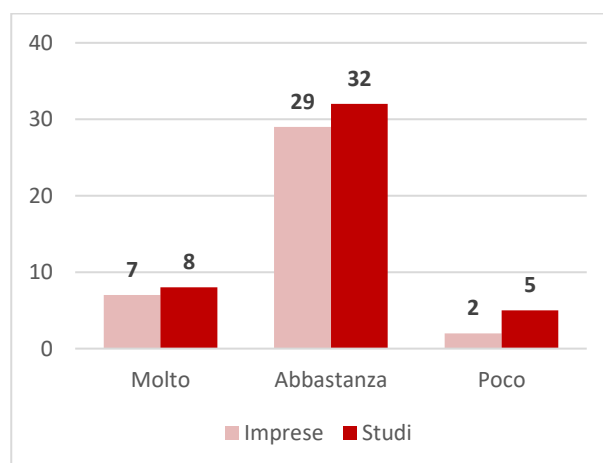


Nella maggioranza delle risposte le informazioni delle pagine della sezione «Amministrazione Trasparente» del sito camerale sono risultate facilmente reperibili, chiare ed esaustive (in rosso i giudizi positivi, in miglioramento rispetto agli anni precedenti).

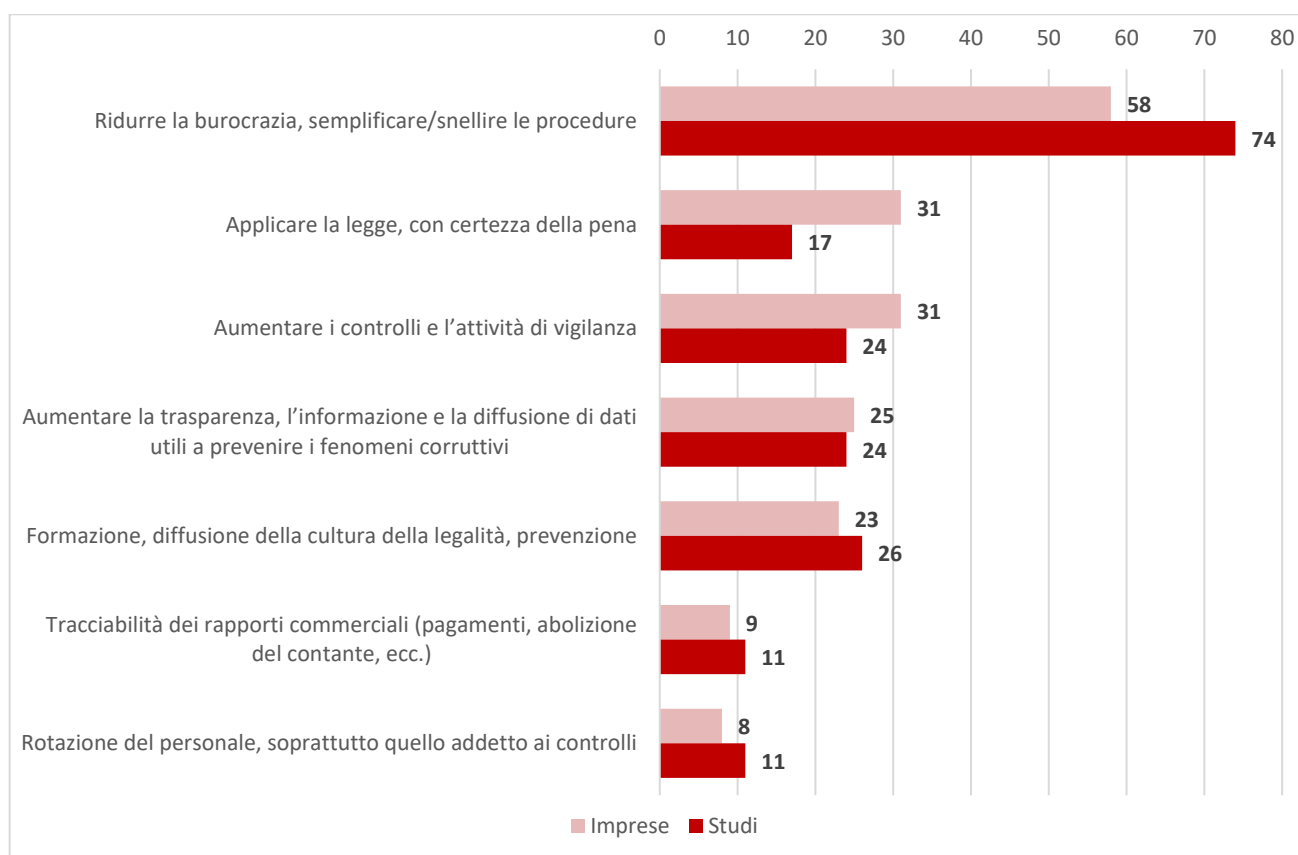
Reperibilità informazioni



Esaustività e chiarezza informazioni



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



Partendo anche dai risultati del questionario, la Camera di Commercio, in conformità con il PNA e in continuità con la passata programmazione, si è data i seguenti obiettivi strategici, in tema di anticorruzione, fissati anche nella Relazione Previsionale Programmatica (RPP) 2026:

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

## **PIAO 2026-2028**

---

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

#### **2.1**

#### **Valore pubblico**

## Impatto e valore pubblico nel ciclo della performance

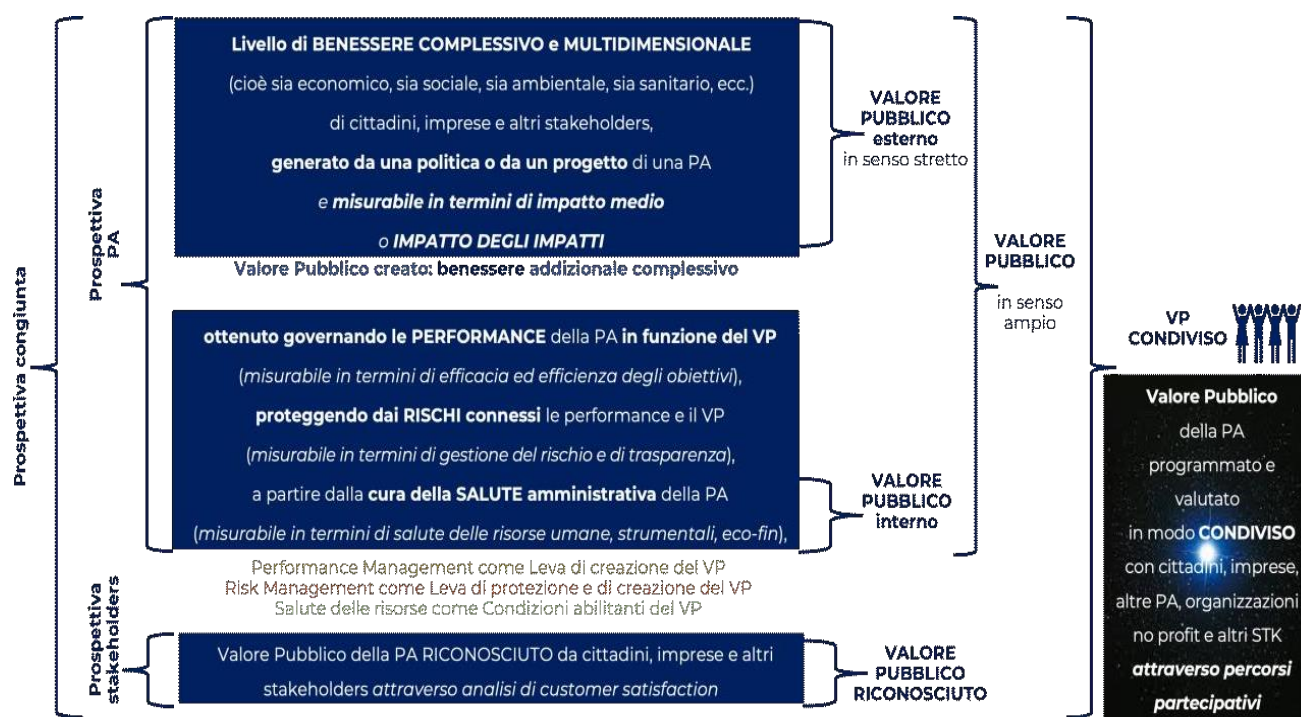
La connessione tra *performance*, impatto e valore pubblico è stata reiteratamente proposta all'interno della cultura del performance-management della pubblica amministrazione nell'ultimo decennio.

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

Come si legge nell'articolo 3 del D.M. del 30 giugno 2022, nella Sezione 2 del PIAO, oltre all'anti-corruzione, sono presenti sia la sottosezione della Performance sia quella del Valore pubblico, che è destinata ad accogliere *"gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo"*. La connessione *performance*, impatto, valore pubblico rappresentata nel PIAO appare dunque in perfetta continuità con indirizzi già noti e almeno parzialmente agiti.

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

Il grafico sottostante, tratto dalle Linee Guida emanate a fine 2025, rappresenta le diverse angolazioni da cui può essere definito il valore pubblico (prospettiva della Pubblica Amministrazione o degli stakeholders o congiunta) e le differenti modalità con le quali può essere interpretato (valore pubblico esterno, interno o riconosciuto, in senso ampio o condiviso)



Cosa è e come si misura il Valore Pubblico

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

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

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

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

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

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

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

Per i motivi sopra indicati la Camera di Commercio di Vicenza, di concerto con il sistema camerale e l'Unioncamere Nazionale, ha definito nel 2024 gli **obiettivi comuni di Sistema**, ossia una batteria di obiettivi che funge da nucleo condiviso di programmazione. Rispetto alla proposta presentata da Unioncamere a gennaio 2024, e di cui è proposta la modifica per il triennio 2026-2028, sono stati selezionati gli indicatori ritenuti maggiormente legati alla specifica attività della Camera di Vicenza, ai quali sono stati aggiunti ulteriori indicatori legati alla programmazione strategica.

Nel 2026 si completeranno le numerose procedure concorsuali già iniziate nel 2025, con l'inserimento di nuovo personale. Per questo motivo si è ritenuto opportuno confermare tra gli obiettivi di valore pubblico anche una sezione particolare, già presente nella batteria di Unioncamere, relativa al **capitale umano**. Probabilmente un discorso diverso dovrà essere fatto già a partire dal 2027 in quanto non sono previste variazioni significative nell'organico (come indicato nella sezione Fabbisogni del personale).

I **criteri** utilizzati nella scelta degli obiettivi sono legati in primo luogo alla misurabilità degli stessi, sia in termini di risultato atteso e raggiunto sia in termini di importanza strategica ("peso" del singolo indicatore all'interno dell'obiettivo). Inoltre si è data la precedenza ad obiettivi ed indicatori il cui raggiungimento dipende in maniera sostanziale dall'azione della Camera (in alcuni casi in collaborazione con l'Azienda Speciale).

Gli obiettivi comuni sono inseriti nella più ampia cornice della programmazione strategica camerale che si è consolidata negli ultimi anni in conformità con il Programma Pluriennale 2024-2028, in cui è stata approvata una nuova **Mappa strategica** (o albero della performance), confermata anche per il 2026 con 6 obiettivi strategici, di cui si parlerà più diffusamente nella sottosezione "Performance" del presente documento.

**Tutti gli indicatori** che vanno a popolare il set degli obiettivi di valore pubblico sono presenti nel Cruscotto di Ente dell'**Allegato 1** in quanto parte integrante del PIAO.

In attesa di costruire uno storico pluriennale, e vista la modifica/inserimento di nuovi indicatori legati alla nuova programmazione triennale dei progetti strategici nazionali, anche per quest'anno si monitoreranno i risultati raggiunti dai singoli indicatori e dagli obiettivi nel loro complesso.

Il dato verrà verificato ed aggiornato annualmente. I target degli indicatori già presenti, rivisti tutti in rialzo, sono stati fissati tenendo in considerazione i valori medi nazionali o regionali del sistema camerale. A completamento dei prospetti, è riportato l'ultimo dato disponibile (se presente) come da precedenti Relazioni della performance o da report predisposti di Unioncamere nazionale.

**FAVORIRE LA DOPPIA TRANSIZIONE (DIGITALE ED ECOLOGICA) E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

INDICATORI	Ultimo dato disponibile	TARGET		
		2026	2027	2028
<b>Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate</b> Nr. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	40	>=40	>=40	>=40
<b>Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese</b> Nr. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / Nr. imprese attive al 31.12 * 10.000	117	>=150	>=160	>=170
<b>Capacità di affiancamento delle imprese nell'innovazione digitale e green</b> Nr. incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / Nr. imprese attive al 31.12 * 10.000	7	>=10	>=15	>=20
<b>Livello di supporto alle imprese</b> Nr. imprese supportate per l'internazionalizzazione	382	>=550	>=550	>=550
<b>Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati</b> Nr. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	15	>=30	>=30	>=30

**FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE**

INDICATORI	Ultimo dato disponibile	TARGET		
		2026	2027	2028
<b>Grado di efficacia degli strumenti di automazione dei servizi</b> Nr. pratiche processate dagli strumenti automatici o semi-automatici / Nr. pratiche evase dalla CCIAA	21,03%	>=18%	>=19%	>=20%
<b>Grado di adesione al Cassetto digitale</b> Nr. imprese aderenti al Cassetto digitale / Nr. imprese attive al 31.12	55,78	>=60	>=65	>=70
<b>Grado di rilascio di strumenti digitali</b> Nr. dispositivi per la firma digitale (primo rilascio/rinnovo CCIAA + primo rilascio e rinnovo MIV) / Nr. imprese attive al 31.12 * 100	14,79	>=16	>=17	>=18

**MIGLIORARE L'EFFICACIA, L'EFFICIENZA E LA QUALITA' DEI SERVIZI CAMERALI**

INDICATORI	Ultimo dato disponibile	TARGET		
		2026	2027	2028
<b>Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese</b> Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	4,64	<=5	<=5	<=5
<b>Grado di pulizia del Registro imprese</b> Nr. imprese cancellate d'ufficio / Nr. imprese potenzialmente da cancellare	27,82%	>=10%	>=11%	>=12%
<b>Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute</b> Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute	2,26	<=5	<=5	<=5
<b>Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)</b> Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-18	<=0	<=0	<=0

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

INDICATORI	Ultimo dato disponibile	TARGET		
		2026	2027	2028
<b>Indice equilibrio strutturale</b> Proventi strutturali - Oneri strutturali / Proventi strutturali	22,38%	>=21%	>=22%	>=23%
<b>Indice di struttura primario</b> Patrimonio netto / Immobilizzazioni	131,33%	>=115%	>=120%	>=125%
<b>Capacità di generare proventi aggiuntivi</b> Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da DA)	5,38%	>=5%	>=5,5%	>=6%
<b>Capacità di destinare risorse agli Interventi economici</b> Interventi economici per impresa anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	130,27%	>=100%	>=105%	>=110%

## CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO ALLE IMPRESE E UTENTI

INDICATORI	Ultimo dato disponibile	TARGET		
		2026	2027	2028
<b>Tasso di sostituzione</b> Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	76,92%	>=100%	>=100%	>=100%
<b>Indice di struttura demografica del personale</b> Numero dipendenti under 50 anni dell'anno N/ Numero dipendenti over 50 anni dell'anno N	40,00%	>=50%	NQ	NQ
<b>Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)</b> Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	36,91%	<=37%	<=36%	<=35%

## **PIAO 2026-2028**

---

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

#### **2.2**

#### **Performance**

## Premessa

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

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

## Pianificazione: performance organizzativa

### 1. Albero della performance

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

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

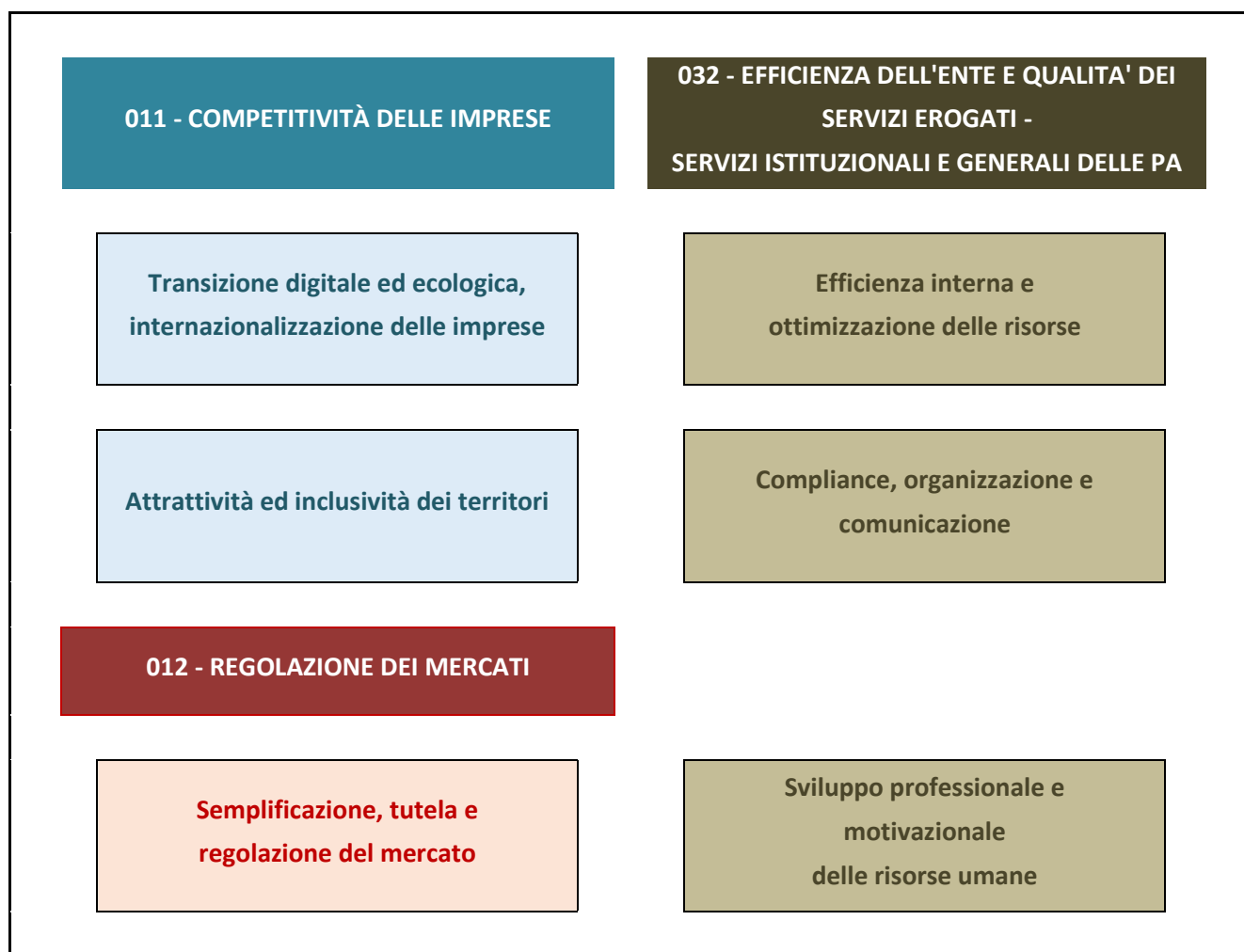
- 011. Competitività delle imprese
- 012. Regolazione dei mercati
- 032. Efficienza dell'Ente e qualità dei servizi erogati.

Al fine di descrivere e successivamente misurare la *performance* camerale, la Camera utilizza la metodologia *Balanced Scorecard* (di seguito BSC); pertanto l'articolazione dell'Albero della *performance* è rappresentata secondo tale logica e riportata nella **Mappa Strategica**.

Con l'insediamento del nuovo Consiglio camerale e la successiva approvazione del Programma pluriennale 2024-2028 e della Relazione Previsionale Programmatica 2024, la Mappa Strategica è stata aggiornata e razionalizzata, accorpando i precedenti obiettivi strategici e allineandoli a quelli di respiro nazionale ed europeo, in buona parte legati alla realizzazione del PNRR.

Per il 2026 la Mappa è stata confermata con deliberazione del Consiglio n. 13 del 18 settembre 2025.

Di seguito la Mappa aggiornata, confermata anche per il 2026:



## 2. Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

La «Relazione previsionale e programmatica 2026» è stata approvata dal Consiglio camerale con la deliberazione n. 16 del 28 ottobre 2025.

Le linee strategiche riguardano le seguenti macro-aree di intervento, per le quali riportiamo un breve estratto: la programmazione di dettaglio e le attività specifiche sono illustrate nella citata Relazione Previsionale e Programmatica 2026, disponibile sul sito istituzione all'indirizzo <https://www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa.html> (Home -> La Camera -> Amministrazione Trasparente -> Disposizioni Generali -> Atti Generali -> Atti Generali).

**011 «Competitività delle imprese»****011.01) Transizione digitale ed ecologica, internazionalizzazione delle imprese****Transizione digitale ed ecologica**

Nel 2026 sono già programmate delle attività, soprattutto sfruttando la sinergia tra il servizio che si occupa di orientamento, informazione e promozione economica e l'Area Innovazione e progetti speciali di «Made in Vicenza» al fine di implementare progettualità coerenti con le linee strategiche sopra riportate:

- bando unico annuale a favore dei portatori di interessi generali per i settori economici e trasversali con una linea di intervento dedicata ad iniziative di supporto alla doppia transizione
- attività di recruiting tramite il portale recruitingverona.it che, in collaborazione con l'Università e la Camera di Commercio di Verona, aiuti le imprese vicentine a sviluppare il canale digital anche nella ricerca del personale
- prosecuzione delle iniziative realizzate con il supporto della società del sistema camerale Innexta per la promozione di strumenti per la valutazione per la sostenibilità ESG (fattori sociali, ambientali e di governance) delle imprese vicentine con attività dedicate anche agli istituti superiori
- prosecuzione della collaborazione con il Parco tecnologico - SMACT Competence Center di Padova e con gli altri uffici PID del Veneto per raggiungere economie di scala, soprattutto in merito agli eventi informativi

**Internazionalizzazione**

In dettaglio le azioni da svilupparsi nel corso del 2026, in stretta collaborazione operativa con i soggetti associativi attivi nel settore, sono le seguenti:

- servizio di informazione per le imprese, attraverso l'organizzazione di Country Presentation e Incontri con focus settoriali e/o approfondimenti tematici;
- organizzazione della partecipazione delle aziende vicentine a eventi mirati di rilievo internazionale in Italia e all'estero;
- sostegno alle aziende nella ricerca di nuove controparti all'estero mediante la realizzazione di Incontri B2B - Incoming;
- organizzazione di Missioni commerciali all'estero anticipate da incontri on-line per verificare la pre-fattibilità positiva;
- promozione di iniziative organizzate a livello nazionale (ICE, SACE, SIMEST e altri);
- realizzazione di iniziative condivise con la Regione del Veneto, Unioncamere del Veneto, Veni-cepromex, il sistema camerale veneto e con altri enti;

## Certificazione estero

Nel 2026 l'ufficio sarà impegnato nel passaggio alla **nuova piattaforma CERT'O'** per certificati di origine iniziata a fine 2024. La nuova piattaforma non è ancora stata inserita ad uso esclusivo, con chiusura di quella in uso dal 2016, in quanto vi sono problematiche importanti che vanno preliminarmente risolte e che hanno indotto Infocamere a procrastinare la chiusura della vecchia piattaforma. Si rileva che con riferimento ai carnet la nuova piattaforma non ha ancora previsto una configurazione della relativa pratica telematica.

A seguito di decisione di Unioncamere Roma, dal 1° ottobre 2025 viene introdotto su tutto il territorio nazionale l'obbligo della **stampa in azienda su foglio bianco dei certificati di origine**, con eliminazione della stampa su formulario ufficiale.

Con riferimento ai carnet, nel 2025 Unioncamere Roma ha avviato il **progetto Carnet ATA digitale** e, per la circoscrizione doganale Veneto e Friuli Venezia Giulia, considerato il bacino di utenza ed il numero di carnet emessi annualmente, ha individuato la Camera di Commercio di Vicenza quale coordinatore degli uffici camerali delle Regioni interessate. Tale progetto dal 2027 dovrebbe portare alla eliminazione del carnet cartaceo.

## Sportelli polifunzionali

L'attività di **rilascio dei dispositivi di firma** sarà particolarmente impegnativa nel 2026 in quanto al 31 dicembre 2025 sono stimati circa 6.000 dispositivi con chip crittografato che saranno revocati in automatico dal sistema.

Questa situazione, non dipendente dal sistema camerale, riguarda tutto il sistema della firma digitale italiana, in quanto il Regolamento UE 1183/2024 ha cambiato gli standard di sicurezza del microchip dei dispositivi di firma, non ritenuti più validi in termini di apposizione della firma digitale.

Prosegue anche l'attività di rilascio delle **carte tachigrafiche** con una implementazione del servizio on line verso gli operatori specializzati - agenzie pratiche auto, che si recano presso gli uffici per il mero ritiro delle carte conducenti, potendo usufruire di un servizio celere di caricamento delle richieste da remoto.

Continuerà la diffusione del **Cassetto digitale dell'imprenditore**, servizio che sarà illustrato da parte del personale camerale, al momento dell'emissione ma anche attraverso dei webinar specialistici con taglio pratico.

Proseguirà il **rilascio dello SPID** Infocamere devisu, senza necessità di avere la carta d'identità elettronica o un dispositivo di firma digitale, allo scopo di attrarre una platea di utenti più ampia.

Con l'entrata in vigore del **RENTRI** (Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti), istituito dal Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica allo scopo di digitalizzare i documenti relativi alla movimentazione e al trasporto dei rifiuti, nel 2026 l'attività della vidimazione dei libri ambientali si è ridotta considerevolmente, essendosi consolidato il passaggio dal cartaceo al digitale. Restano costanti invece le vidimazioni degli altri libri vidimabili presso la Camera di Commercio i cui tempi di rilascio sono a vista senza tempi di attesa per imprese e studi professionali.

## 011.02) Attrattività ed inclusività dei territori

### Turismo e cultura

Nel 2026 saranno realizzate le seguenti attività ma sarà possibile implementarne di ulteriori, coerenti con il programma pluriennale 2024-2028:

- bando unico annuale a favore dei portatori di interessi generali a favore dell'attrattività turistica e della cultura eventualmente con una sezione dedicata alle OGD riconosciute dalla Regione del Veneto (Organizzazioni di Gestione della Destinazione)
- attività di valorizzazione dei dati statistici dell'Osservatorio federato del turismo e degli altri strumenti di analisi messi a disposizione dal sistema camerale
- coordinamento delle attività delle OGD attraverso la Consulta Turismo del Territorio - CTT e esplorazione della possibilità di fondare un unico organismo di gestione della promozione turistica in provincia
- realizzazione delle attività del progetto di sviluppo turistico se finanziato dal FUNT – Ministero del Turismo

### Orientamento al lavoro e alle professioni

Nel 2026 saranno realizzate alcune attività già delineate e da completare:

- bando unico annuale a favore dei portatori di interessi generali per i settori economici e trasversali con una linea di intervento dedicata ad iniziative di orientamento
- sperimentazione dei percorsi di Formazione Scuola-lavoro Moda, Turismo, Operatore con l'Estero, Sostenibilità, Autoimprenditorialità ed eventualmente Agro-industria e Meccatronica finalizzati alla certificazione delle competenze
- realizzazione di alcuni percorsi legati alla sostenibilità e alla digitalizzazione (anche con riferimento all'intelligenza artificiale) da proporre alle scuole secondarie
- attività di supporto agli aspiranti imprenditori tramite lo sportello SNI – Servizio Nuove Imprese
- alimentazione e valorizzazione del portale <https://sni.unioncamere.it/>
- collaborazione con Federmanager per realizzare percorsi di conoscenza della possibilità dell'auto-impiego negli istituti superiori

- azioni di orientamento anche in collaborazione con le reti scolastiche per la valorizzazione dei risultati di Excelsior
- attività da realizzare in collaborazione con la Fondazione Studi Universitari nell'ambito della convenzione con gli Enti fondatori tra le quali il progetto di supporto al placement "Recruiting day Verona Vicenza".

### **Sostegno al credito, finanziamenti**

Nel 2026 saranno realizzate alcune attività già delineate e da completare:

- con la collaborazione della società del sistema camerale Innexa sarà utilizzato il portale Agevolazioni per la ricerca di incentivi alle imprese
- informazione agli aspiranti imprenditori sulle opportunità di finanziamento e sulle forme giuridiche che permettono delle agevolazioni (ad esempio startup innovative)
- conferma della messa a disposizione della suite finanziaria Libra per l'autovalutazione economica e finanziaria della propria impresa anche a supporto della prevenzione della crisi d'impresa.

### **Politiche per i giovani, immigrati, donne**

Nel 2026 saranno realizzate alcune attività già delineate e da completare:

- partecipazione ai tavoli tecnici e politici presso Enti competenti sul tema dell'immigrazione e riguardanti i temi sociali (Prefettura)
- monitoraggio dell'attività della Commissione consiliare sull'integrazione dei lavoratori stranieri
- realizzazione delle attività previste nel protocollo d'intesa, stipulato con Veneto Lavoro, relativo al reclutamento di lavoratori stranieri
- realizzazione delle attività previste dai progetti presentati in risposta al Bando Inclusione e Lavoro indetto dalla Fondazione Cariverona, se approvati
- realizzazione del piano di attività del Comitato Imprenditoria Femminile CIF riguardante la ridefinizione di un premio sull'imprenditoria femminile, con criteri più affinati, e la realizzazione di momenti di approfondimento anche su temi concordati con Unioncamere Veneto
- alimentazione della newsletter dedicata all'imprenditoria femminile con notizie di specifico interesse e allargamento delle imprese e professioniste destinatarie
- redazione di specifiche sezioni di approfondimento sui temi dei giovani, dell'immigrazione e della componente femminile all'interno dei report dell'ufficio studi e dell'Osservatorio sull'economia e il lavoro.

## 012 «Regolazione dei mercati»

### 012.03) Semplificazione, tutela e regolazione del mercato

#### Regolazione del mercato

Le attività previste per il 2026 sono:

- Piano annuale dell'attività di vigilanza prodotti al fine di sensibilizzare le imprese, anche tramite la collaborazione con le Associazioni di categoria, sull'applicazione della normativa di riferimento, eventualmente in applicazione delle convenzioni tra Unioncamere e MIMIT. Attualmente ci sono due convenzioni firmate per la vigilanza "Convenzione per la realizzazione di un programma settoriale di vigilanza del mercato su biciclette e monopattini elettrici – Annualità 2024/2025" e "Programma settoriale di vigilanza del mercato su specifiche tipologie di prodotti del settore moda - Annualità 2025"; le attività di vigilanza nell'ambito della convenzione moda si svolgeranno nell'anno 2026;
- Promozione dell'attività dello Sportello Etichettatura e Sicurezza Prodotti, in collaborazione con il laboratorio chimico della CCIAA di Torino. Nel 2025 abbiamo rinnovato la convenzione triennale tramite Unioncamere con il Laboratorio chimico della CCIAA di Torino.

#### Tutela del consumatore, prezzi

Per quel che concerne la Borsa Immobiliare, nel 2026 sarà **aggiornato il Listino prezzi** per cercare di cogliere in modo più preciso le dinamiche di mercato con riferimento alle varie problematiche e sarà utilizzato per fornire supporto su altri temi come la certificazione energetica o i bonus edilizi.

A seguito della firma del protocollo per la promozione dello strumento presso gli operatori e i consumatori, superati alcune problematiche di natura normativa e tecnica, nel 2026 poi dovrebbe trovar piena applicazione lo schema di "**relazione integrata urbanistico-catastale**" richiesto in modo continuativo dai notai in modo da favorire acquisti di immobili in modo più consapevole ed evitare quindi contenziosi. Si tratta infatti di una perizia realizzata da professionisti che attestano la conformità dell'immobile che deve essere venduto rispetto alla normativa vigente (ciò impatta molto sui bonus edilizi).

Sempre nel 2026 proseguirà la fase di esproprio legata alla costruzione della linea TAV, gli agenti immobiliari accreditati alla Borsa (ma anche i mediatori creditizi di FIMAA e FIAIP) utilizzeranno il canale della **consulenza gratuita** della Borsa Immobiliare per fornire un supporto gratuito.

Continuerà poi il servizio di supporto sul tema dei prezzi, in particolare per quel che concerne i listini delle Opere Edili e Impiantistiche.

### **Laboratorio Saggio Metalli Preziosi**

Nel 2026 si prevede di continuare il servizio di controllo e marcatura di lotto, ampliando il numero di clienti e il servizio, soprattutto in off-site, cioè presso il produttore.

Ulteriori attività di dettaglio sono illustrate nelle Linee programmatiche e di indirizzo della Camera di Commercio di Vicenza e dell'Azienda speciale «Made in Vicenza» per l'anno 2026, approvate dal Consiglio camerale con deliberazione n. 13 del 18 settembre 2025.

### **Registro imprese – Albo imprese Artigiane- Attività regolamentate - SUAP**

Gli obiettivi prioritari per il 2026 sono:

- definizione delle linee guida per i procedimenti di verifica sulle attività economiche soggette a controllo amministrativo da parte della CCIAA e di verifica periodica del mantenimento dei requisiti nel tempo e per l'adozione dei provvedimenti conseguenti;
- ricognizione dei tipi di accertamento sanzionatorio di competenza del servizio Registro Imprese e aggiornamento dell'informativa pubblicata sul sito istituzionale;
- definizione delle linee operative interne relative al procedimento di accertamento sanzionatorio per gli accertamenti di competenza del Servizio Registro Imprese;
- formazione interna da parte dei responsabili di ufficio per il personale del Servizio 3 al fine di aumentare le competenze professionali e includere il personale neo-assunto;
- definizione del procedimento istruttorio e di verifica periodica d'ufficio del mantenimento dei requisiti soggettivi ed oggettivi ai fini dell'iscrizione nella sezione speciale "imprese culturali e creative";
- aggiornamento del procedimento istruttorio relativo all'iscrizione nella sezione speciale "start up innovative" e del procedimento di verifica periodica d'ufficio del mantenimento dei requisiti per la permanenza nella sezione speciale;
- attivazione periodica dei procedimenti di cancellazione dal Registro Imprese dei domicili digitali di società e imprese individuali che risultino revocati o invalidi e nella conseguente assegnazione del domicilio digitale d'ufficio e correlata applicazione delle sanzioni per l'omesso adempimento;
- verifica degli elenchi di imprese e società non operative ai fini della cancellazione d'ufficio di imprese di fatto estinte
- Verifica periodica della permanenza della qualifica artigiana per le imprese iscritte nell'apposita sezione e per la qualità delle informazioni contenute nelle visure camerali;
- verifiche periodiche relative alla permanenza dei requisiti professionali e morali di agenti di commercio, agenti d'affari in mediazione, spedizionieri, periti ed esercenti il commercio all'ingrosso, con conseguente erogazione di sanzioni pecuniarie e disciplinari in caso di abusivismo e

altre irregolarità riscontrate nell'esercizio dell'attività di agenti di commercio e di agenti d'affari in mediazione.

- gestione di almeno due sessioni annuali di esami abilitanti per agenti d'affari nel settore immobiliare, per cui sono state introdotte semplificazioni, prevedendo l'iscrizione all'esame con domanda online e sostituendo la prova scritta con un test online su apposita piattaforma informatica che semplifica e rende più veloce la correzione.
- con riferimento all'adozione della nuova piattaforma (SSU) per la gestione dei flussi informativi verso il SUAP, gli enti terzi e il fascicolo informatico d'impresa ed il REA dal 2024 al 2026 gli uffici camerali saranno impegnati nell'attività di informazione e accompagnamento dei Suap/Comuni e in particolar modo degli Enti terzi nella transizione al nuovo sistema, che non consente più l'utilizzo della PEC come mezzo di trasmissione e prevede la digitalizzazione di tutti i documenti;
- con riferimento alla messa a disposizione, a pagamento, ai Comuni vicentini interessati di un Portale, autonomo rispetto al SUAP, per gestire le pratiche di edilizia residenziale (Portale SUE), l'ufficio camerale sarà impegnato nella firma delle convenzioni e nella riscossione dei canoni connessi;
- partecipazione al tavolo di lavoro costituito dalla Regione Veneto per la semplificazione degli oneri amministrativi connessi alla cessazione dell'attività d'impresa, al fine di definire un nuovo flusso informativo sul modello già in uso in Lombardia.

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

### 032.04) Efficienza interna e ottimizzazione delle risorse

#### Gestione del patrimonio immobiliare degli impianti e infrastrutture camerali.

Per ottimizzare la funzionalità operativa, è in corso una riorganizzazione degli spazi interni.

L'obiettivo del progetto è duplice: **ottimizzare l'utilizzo degli spazi** per destinarli alla messa a reddito e **migliorare l'accoglienza dei visitatori**. A tal fine, saranno introdotti una **portineria digitale**, un **nuovo sistema di controllo accessi** per i varchi pedonali e carrai ed un **nuovo layout** dell'area ex *front office* al piano terra con la creazione di un ingresso autonomo e controllato per l'area delle aule didattiche.

#### Azioni messe in atto per:

- **Miglioramento accoglienza:** è stato implementato il nuovo sistema di controllo dell'accesso carraio al piano interrato con ampliamento delle modalità di accesso (targhe, PIN, lettura tessera e radar). È in atto lo studio preliminare per la definizione di un capitolato tecnico per la gestione automatizzata dell'accoglienza ed il complementare rinnovo del controllo accessi varchi pedonali.
- **Nuovo layout spazi:** relativamente al nuovo layout dell'ingresso principale e dell'area ex front office è stato acquisito il progetto definitivo. La progettazione esecutiva per il nuovo layout è subordinata alla preventiva valutazione del progetto definitivo e al completamento delle operazioni di ricollocazione degli uffici interni. La progettazione esecutiva che, infatti, si presumeva potesse concludersi entro il primo trimestre del 2025 non è stata ancora eseguita in quanto nel frattempo si è dovuto dare riscontro ad una nuova esigenza locativa per l'Ispettorato del Lavoro. Gli ulteriori spazi richiesti da ITL sono stati individuati ed assegnati in agosto 2025.
- **Misure per l'efficientamento energetico:** per l'efficientamento energetico, sono state adottate due soluzioni principali: la realizzazione di un **campo fotovoltaico (C-FV)** per l'**autoproduzione di energia elettrica** e un intervento di **relamping** per l'illuminazione.

L'**impianto fotovoltaico** contribuirà a ridurre significativamente i costi energetici, necessari per mantenere il microclima idoneo negli ambienti di lavoro. Il **relamping**, invece, mira a ottenere un risparmio grazie all'uso della tecnologia LED e a un sistema di illuminazione che si adatta alle condizioni di luce naturale e alla presenza delle persone.

La realizzazione del campo fotovoltaico interessa aree di proprietà dell'Ente ed un'area prospiciente l'edificio camerale di proprietà di terzi. Sulla base di questa premessa l'intervento si sviluppa in tre fasi differenziate per modalità e tempistiche di esecuzione:

- **Fase 1** - Realizzazione della prima porzione di impianto sulle coperture verdi alte.
- **Fase 2** - Definizione dell'area a terra destinata alla realizzazione della seconda porzione di impianto FV.
- **Fase 3** - Progettazione e realizzazione della seconda porzione di impianto FV.

In dicembre 2024 è stato consegnato il progetto esecutivo di **relamping**. È in preparazione la documentazione per l'espletamento della gara di affidamento della fornitura e posa del nuovo impianto di illuminazione dell'edificio camerale.

A completamento dell'efficientamento energetico dell'edificio camerale sarebbe opportuno realizzare anche l'isolamento termico dell'intradosso del primo solaio (isolamento termico piano terra). Detto intervento è sostenuto dal conto termico in misura del 40% circa dei costi di realizzazione, permettendo un recupero dell'investimento.

### **Gestione delle risorse economico-finanziarie-patrimoniali**

Il limite di spesa del **"Tagliaspese"** per l'anno 2026 è di € 1.693.262,73, in linea con i chiarimenti forniti dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Al fine del miglioramento dell'efficienza interna, si continuerà a collaborare con le altre Camere di Veneto/Triveneto per confrontarsi sulla normativa vigente, sia a livello contabile, fiscale, sia per il diritto annuale. Con particolare riguardo alla contabilità, nel 2025 il personale dell'Ufficio ha partecipato alla prima fase del **percorso formativo** (circa 40 ore) del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale per le pubbliche amministrazioni Accrual, nell'ambito della Riforma 1.15 del Piano di Ripresa e Resilienza. Tale sistema prevede, nella fase pilota, la produzione e trasmissione, nell'esercizio 2026, degli schemi di bilancio 2025.

Inoltre, nel corso del 2026 si proseguirà con l'attività e l'introduzione graduale del **nuovo sistema contabile**, in aggiunta di quello vigente per la parte relativa alla rendicontazione.

Sul sito della Ragioneria Generale dello Stato sono stati pubblicati i modelli di raccordo fra i piani dei conti attualmente in uso, secondo la normativa vigente, e il Piano dei conti unico, quale supporto per la predisposizione degli schemi di bilancio (Stato patrimoniale e Conto economico) relativi all'esercizio 2025, previsti nell'ambito della fase pilota di cui alla milestone M1C1-118 della riforma 1.15 del PNRR.

**032.05) Compliance, organizzazione e comunicazione****Controllo di gestione e performance**

Da anni il personale addetto al controllo di gestione delle Camere di commercio, coordinato da un gruppo di funzionari di Unioncamere nazionale, elabora e utilizza metodologie e strumenti comuni, in linea con la normativa vigente.

**Kronos** ad esempio è una piattaforma utilizzata da tutto il personale del sistema camerale, comprese le aziende speciali, per inserire le percentuali di tempo impiegate sulle varie attività. Tali percentuali e i dati riclassificati del bilancio consolidato servono a contabilizzare i costi sostenuti dalla Camera per ciascun processo.

Annualmente il personale dell'Ufficio raccoglie i dati richiesti dall'**Osservatorio camerale**, che sono molteplici e coprono tutti i servizi erogati dalla Camera e dall'azienda speciale.

Queste informazioni sono la base dati principale sulla quale è costruito **Pareto**, che è una piattaforma che permette la consultazione degli indicatori, ai fini del confronto delle performance camerali a livello di cluster e di sistema. Gli strumenti indicati (Kronos, Osservatorio, Pareto) sono particolarmente ricchi, articolati e in continuo aggiornamento. Per questo motivo è quindi necessario informarsi e partecipare ai webinar proposti, oltre che mantenere un filo diretto con i funzionari di Unioncamere.

Vista la mole di dati disponibili sarebbe auspicabile un maggiore utilizzo da parte della Camera di Commercio, non ristretto unicamente al personale dell'Ufficio Controllo di gestione, ma esteso alla dirigenza e ai responsabili di Servizio; in alcuni casi potrebbe anche essere impiegato per illustrare in modo sintetico agli organi lo "stato di salute" dell'ente. Negli incontri periodici previsti con il personale ai fini della predisposizione dei documenti programmatici si proporrà una breve esposizione di quanto disponibile su Pareto.

Al fine di coinvolgere maggiormente le imprese e gli studi nei processi di valutazione e di programmazione, si valuterà per il 2026 di integrare lo strumento delle **customer** con modalità innovative di incontro con gli stakeholders (focus group, eventi, ...) prevedendo anche sistemi "premianti" per coloro che hanno dato contributi significativi, come la possibilità di ospitare dipendenti camerali presso la propria sede, per la presentazione dei principali servizi camerali e degli strumenti utili per il lavoro (es. cassetto digitale, applicativi Registro Imprese, ecc.).

## Anticorruzione e trasparenza

In tema di anticorruzione e trasparenza, si procederà all'applicazione del nuovo **Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)**, elaborato dall'ANAC.

Nel documento sono presenti numerose novità, soprattutto in tema di obiettivi di anticorruzione da collegarsi a quelli generali di performance e di valore pubblico, su cui comunque, la Camera ha già predisposto dei propri strumenti programmatici che andranno solo verificati e, eventualmente, aggiornati.

Più interessante è la possibilità, inserita sempre nel PNA, di una revisione complessiva delle procedure di pubblicazioni dei dati nella **sezione Amministrazione trasparente**, che potrebbe essere integrata (o addirittura sostituita) dal caricamento degli stessi in un portale nazionale gestito da ANAC. In quest'ultimo caso, sarà necessario un lavoro di revisione delle procedure interne, che tenga conto delle novità normative e strumentali introdotte dal portale.

A fronte di queste novità, e dell'auspicata approvazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del comparto Enti Locali, si procederà alla revisione complessiva del **Sistema di misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, con una particolare attenzione alle schede di valutazione del personale, al fine di recepire le ultime Direttive del 2023 e 2025 del Dipartimento Funzione Pubblica.

L'aggiornamento verrà supportato dall'Organismo di Valutazione (OIV) e si valuterà anche la possibilità della creazione di un **tavolo di lavoro** con le altre Camere del Veneto, al fine di arrivare ad un documento condiviso, come già accaduto nel 2019, data dell'ultimo aggiornamento importante.

## Sito istituzionale

Nel 2026 saranno realizzati interventi di miglioramento e rinnovamento e revisione grafica in ottica user-friendly del sito internet della Camera di Commercio di Vicenza, a partire dalla sezione "Aprire un'attività", all'efficientamento del sistema di prenotazione appuntamenti e ad altre sezioni del sito di particolare interesse per imprese e professionisti.

Saranno confermati gli standard di accessibilità digitale del sito internet secondo le Linee guida Agid e il d.lgs. 222/2023, proseguendo con le azioni di coinvolgimento delle associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al RUNTS relativamente all'accessibilità e alla fruibilità dei servizi.

Parallelamente agli interventi sul sito internet e sulle sedi fisiche della Camera, si procederà alla ristrutturazione del sito intranet, configurandolo come strumento a supporto dello scambio interno di informazioni, finalizzato al miglioramento della qualità del servizio erogato agli utenti.

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

Nel corso del 2026 verranno date le linee di indirizzo per valorizzare le **competenze professionali**. Si svilupperanno modelli organizzativi e gestionali basati sulle competenze.

La **formazione** dedicata al personale della Camera continuerà sui temi della digitalizzazione, delle soft skills, di Syllabus, della Privacy, dell'etica e della trasparenza.

Nel 2026 la proposta è di continuare con il **percorso di attrattività**, iniziato nel 2025, verso l'ente per aumentare il numero di persone interessate a partecipare ai concorsi indetti dalla Camera di Commercio. Tale percorso, oltre alla normale pubblicità obbligatoria (INPA, sito della Camera), prevede l'uso di altri canali di comunicazione sui quali servirà una collaborazione interna per realizzare un piano di comunicazione efficace.

Un altro tema sul quale si continuerà ad avere a che fare nei prossimi anni è il **trattamento dei dati personali**. A fronte di sempre nuovi adempimenti, il trattamento di dati personali è un'attività che dovrà essere costantemente monitorata e sulla quale si continuerà a fare **formazione** in generale a tutto il personale, poiché la responsabilità ricade su chiunque tratti dati personali. Si dovrà inoltre programmare una formazione specifica al personale di alcuni uffici in relazione ad alcune materie (Risorse umane, Provveditorato per i bandi di gara, Bandi e contributi, contratti con consulenti).

***Gli indicatori strategici***

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

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

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

Tutti gli indicatori di ciascun obiettivo vengono pesati in modo che il totale risulti 100. Alla fine un indicatore sintetico di Ente viene calcolato sulla media del grado di raggiungimento dei 6 obiettivi strategici. Ai fini della produttività viene considerato positivo un valore complessivo superiore all'80%.

L'aggiornamento 2026 al Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* (SMVP) ha confermato gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori si considerano raggiunti (in termini di scostamenti accettabili rispetto al *target*) come segue:

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

Come già detto, si è scelto di non intervenire ulteriormente sul Sistema, in considerazione delle numerose novità a livello normativo e operativo introdotte negli ultimi mesi del 2025 e di quelle previste per il 2026, dedicando l'intero anno per una revisione complessive del documento.

Il dettaglio di obiettivi, indicatori e *target* con i relativi pesi del Cruscotto Strategico di Ente adottato da parte della Camera è riportato nell'**Allegato 1** (pagg. 1-9).

### 3. Pianificazione annuale. La performance operativa

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

Il processo, a partire dal Cruscotto Strategico di Ente, si sviluppa in specifici Cruscotti di Servizio, nell'ambito dei quali si individuano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

Per ogni obiettivo operativo vengono individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo *target* atteso. Gli indicatori sono suddivisi in obiettivi operativi che rimandano agli obiettivi strategici, pesati in modo che il totale per servizio sia uguale a 100.

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

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

Il dettaglio di obiettivi, indicatori e *target* con i relativi pesi dei Cruscotti di Servizio sono riportati nell'**Allegato 1** (pagg. 10-12).

## La partecipazione degli stakeholders

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

Come già anticipato, quest'anno si è progettato, anche assieme ai responsabili dei servizi/uffici, un questionario, che per la prima volta, è stato indirizzato ai dottori commercialisti e ad un campione di imprese della provincia.

L'analisi si è concentrata soprattutto sui servizi con cui professionisti e imprese si relazionano maggiormente, privilegiando quindi le procedure legate al **Registro delle Imprese** (avvio, modifica, cessazione attività, ma anche diritto annuale, deposito bilanci, attività regolamentate e crisi d'impresa) e ai **servizi a sportello** (rilascio firme digitali, SPID, vidimazioni, copie atti), alla **certificazione estero** e ai **bandi camerali** per verificare le modalità di diffusione e comunicazione.

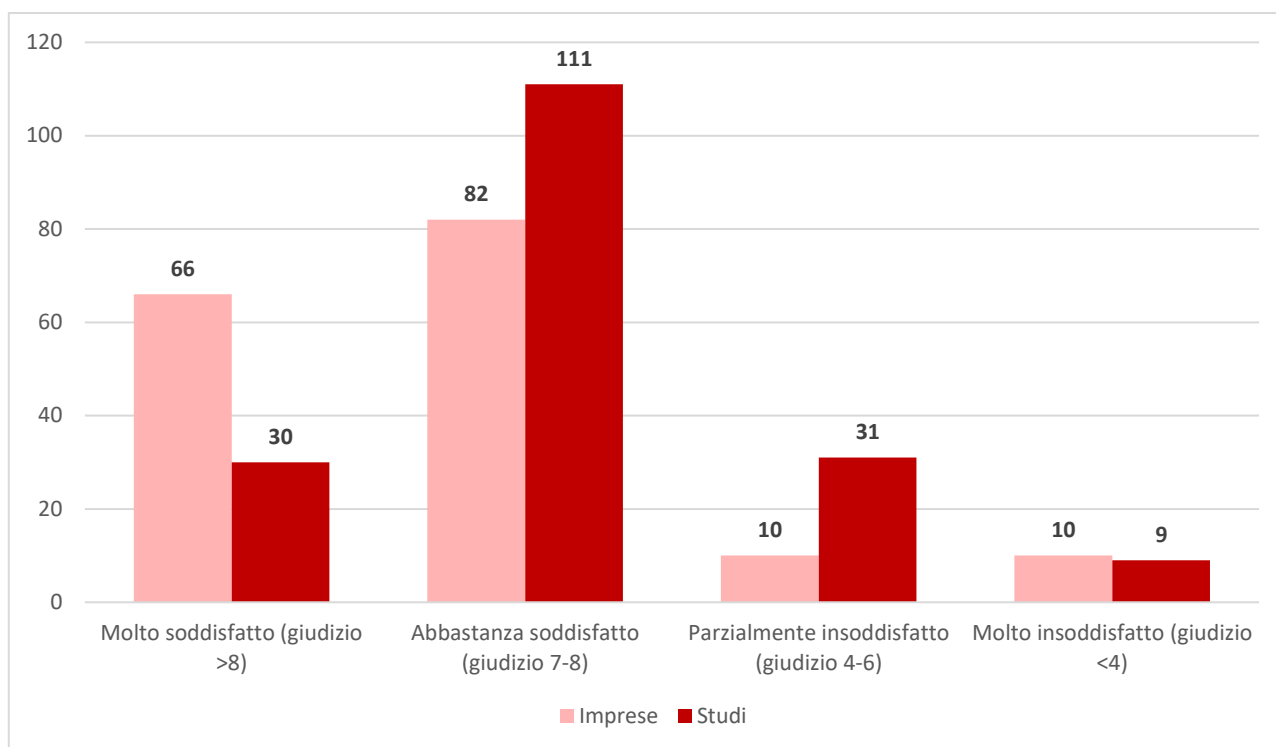
È stato chiesto per i servizi utilizzati, di esprimere un giudizio da 1 a 4 (molto insoddisfatto, parzialmente insoddisfatto, abbastanza soddisfatto, molto soddisfatto), su aspetti quali la competenza e disponibilità del personale, l'adeguatezza degli orari, l'organizzazione degli uffici, la possibilità di ottenere informazioni sul sito o al telefono, i tempi di attesa e la chiarezza delle procedure. Vengono considerate positive le valutazioni superiori al 2.

Il giudizio sui servizi offerti dalla Camera di commercio risulta nel complesso positivo.

La percentuale di abbastanza o molto soddisfatti è circa del 78% per gli Studi e dell'88% delle imprese.

I giudizi migliori riguardano quasi sempre il personale, mentre le segnalazioni si riferiscono alla complessità delle procedure, alla possibilità di contattare gli operatori per avere risposte esaustive e, in alcuni casi, ai tempi di fruizione del servizio.

Il risultato positivo risulta abbastanza in linea rispetto a quello rilevato tra le imprese nel 2024 (85%).



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

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

Oltre alla citata indagine, annualmente viene proposto ai dipendenti camerali un questionario di valutazione del benessere organizzativo, i cui risultati sono stati utilizzati per la predisposizione del Piano Azioni Positive (**Allegato 6**).

### Dalla performance organizzativa alla performance individuale

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

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

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

Per quanto riguarda la dirigenza, il processo di valutazione della *performance* individuale ha inizio con la formazione del Cruscotto Dirigenziale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera, declinati in indicatori trasversali a tutta la dirigenza e specifici per singolo dirigente, sulla base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati.

Nell'**Allegato 1** (pag. 13) sono presentati gli obiettivi, gli indicatori e i *target* con i relativi pesi connessi alla valutazione del personale dirigenziale.

Si fa presente che la Camera ha inserito uno specifico indicatore relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture, ai sensi della Legge 21 aprile 2023 n. 41, che ha convertito il decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13. Il mancato raggiungimento del target di tale indicatore incide nella misura del 30% sulla retribuzione di risultato della dirigenza.

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

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

Il modello di *check-up*:

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

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

I dati di dettaglio sull'annualità 2025 saranno riportati nella Relazione sulla Performance a giugno 2026.

Per quanto riguarda il Ciclo di gestione delle *performance* si rinvia al «Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*», disponibile alla pagina del sito camerale [www.vi.camcom.it/.../SMVP.html](http://www.vi.camcom.it/.../SMVP.html) (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente -> Performance -> Sistema di misurazione e valutazione della Performance).

## **PIAO 2026-2028**

---

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

#### **2.3**

#### **Rischi corruttivi e trasparenza**

## Premessa

Ogni Amministrazione Pubblica definisce un proprio Piano di Prevenzione della Corruzione che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), effettua l'analisi e valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli.

L'11 novembre 2025 è stato approvato da ANAC il nuovo PNA 2025-2027. La novità rispetto ai precedenti Piani non riguarda la metodologia di costruzione del registro dei rischi e la conseguente definizione delle misure anticorruptive, quanto l'approccio complessivo alla tematica, che propone per la prima volta un disegno di strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori.

Le principali novità sono le seguenti:

- **Nuova Architettura Strategica:** per la prima volta, il PNA non è solo un atto di indirizzo, ma contiene una vera e propria Strategia Nazionale articolata in 6 linee strategiche, 12 obiettivi e 31 azioni concrete, associate a indicatori di performance, target annuali e risultati attesi oggettivamente verificabili.
- **Trasparenza e Innovazione Tecnologica:** rispetto al passato, ANAC introduce strumenti di vigilanza attiva come il Web Crawling e AI (utilizzo di algoritmi per scansioni automatiche dei siti istituzionali per rilevare mancanze nella sezione "Amministrazione Trasparente") o la Piattaforma Unica della Trasparenza (PUT,) con l'avvio del progetto per alimentare automaticamente i siti web degli enti tramite le banche dati ANAC, riducendo gli oneri manuali.
- **Coordinamento e Valore Pubblico nel PIAO,** con la proposta di una mappatura unica ed integrata dei processi, valutabili per il rischio corruzione, per la performance, per la gestione del capitale umano e con la raccomandazione di creare gruppi di lavoro multidisciplinari tra il RPCT e i responsabili degli altri settori (Bilancio, Personale, IT) per una visione unitaria dei rischi.
- **Aggiornamenti normativi sui Contratti Pubblici e sulla tematica dell'inconferibilità e incompatibilità**

Il nuovo orizzonte quindi in cui si devono muovere le pubbliche amministrazioni è quello del valore pubblico, nella nozione più ampia del termine; in questo contesto, le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono a protezione del valore pubblico e si integrano con gli indicatori di performance e con le procedure di gestione dei fabbisogni di personale.

Non essendoci, quindi, novità dal punto di vista dei contenuti e della metodologia di definizione e gestione dei rischi, si è deciso di mantenere la metodologia già utilizzata, riservandosi nel corso del 2026 un aggiornamento dell'analisi del rischio attraverso questionari personalizzati indirizzati ai vari uffici.

## Il registro dei rischi

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

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

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

### 1. Mappatura dei processi

La mappatura consiste nell’individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate. È stata effettuata per le aree di rischio generali individuate dalla normativa e dal PNA 2019 (Tabella 3 dell’Allegato 1) e confermate dal PNA 2022. La raccomandazione dell’Anac è di concentrare l’attenzione sui processi in cui sono gestite risorse finanziarie e di rafforzare la sinergia tra anticorruzione e performance, aspetti già presenti nella mappatura effettuata dalla Camera.

Le aree analizzate sono le seguenti:

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

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

## 2. Identificazione dei rischi corruttivi

La mappa è stata rivista nel 2023, a valere dal 2024, in un tavolo tecnico condotto da Unioncamere nazionale, aggiornando, accorpando e razionalizzando alcune delle attività presenti. Queste attività sono ordinate in una struttura ad albero gerarchica che parte dalle Macro-funzioni camerali e scende, attraverso processi e sottoprocessi, fino alle singole azioni.

Ai capi Servizio ed alle EQ è stato chiesto di confermare o aggiornare la mappatura a fronte delle novità introdotte. Le modifiche sono state comunicate ai Dirigenti competenti. Nel 2024 è stato confermato l'impianto generale. Nel 2026 sarà rivista la mappa delle attività, i rischi correlati e le misure anticorruzione.

## 3. Valutazione dei rischi corruttivi

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

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

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

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

A completamento del questionario è stata inserita un'ulteriore domanda che prende in esame **le attuali misure messe in atto** per la prevenzione del rischio.

Questa domanda funziona come fattore di correzione del rischio potenziale totale, moltiplicando il risultato ottenuto precedentemente con un coefficiente che potrebbe abbassare il livello di rischio totale. Anche in questo caso le risposte erano 5, ordinate secondo una progressione di efficacia (0,2 = misure molto efficaci, 1 = misure per nulla efficaci).

Il risultato finale misura, quindi, il rischio residuo, dato dal rischio potenziale complessivo moltiplicato per il coefficiente di correzione.

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

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

#### 4. Trattamento del rischio

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

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

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

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

La scheda è stata infine completata con l'identificazione di **specifici indicatori** volti a misurare e monitorare l'efficacia delle misure messe in campo e la loro rispondenza alla gestione del rischio. In una logica di programmazione integrata, questi indicatori, laddove possibile, sono stati integrati nel Piano performance, quale sottosezione del più ampio Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), come indicato anche nel PNA 2022 e aggiornamenti, ed attribuendo la **responsabilità complessiva al Dirigente** competente a cui è stato chiesto, a conclusione della procedura di schedatura, una valutazione generale.

Rispetto alle schede elaborate per il 2024, l'unica novità di rilievo è legata alle procedure di gestione dei bandi (Scheda D) in cui sono stati rivisti i rischi e le relative misure a fronte della modifica delle procedure operative interne.

L'insieme di tutti questi dati costituisce il **registro dei rischi (Allegato 2)**, che riassume in un modello a matrice le componenti sopra illustrate.

## **Misure generali e trasversali di prevenzione del rischio**

Il PNA 2019 ha individuato le principali tipologie di misure che possono essere considerate sia come generali sia come specifiche. Il PNA 2022 non ha modificato l'impostazione, rimandando alle singole amministrazioni la definizione delle stesse all'interno del registro dei rischi.

Di seguito si riportano le misure generali per il triennio 2026-2028, con gli uffici destinatari dell'attuazione della misura. Si specifica inoltre se la misura costituisce dovere di comportamento e sarà motivata l'eventuale impossibilità di attuarla.

### **a) Rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione**

La rotazione del personale quale strumento anticorruptivo dovrà essere valutata caso per caso anche alla luce della riorganizzazione della struttura organizzativa che è stata approvata a decorrere dal 1° febbraio 2024. Dato l'organico già estremamente ridotto e in continua riduzione e le competenze specialistiche richieste per lo svolgimento delle attività a rischio corruzione, si opterà anche nel 2026 per altre soluzioni organizzative quali:

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

### **b) Astensione in caso di conflitto di interesse**

Nel corso del triennio 2026-2028 sarà effettuato il monitoraggio sui casi di astensione per conflitto di interesse mediante la verifica del numero di «moduli di segnalazione» compilati dai dipendenti interessati. La competenza è del Segretario Generale e dei Dirigenti, coadiuvati dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile, per la raccolta e conteggio delle segnalazioni.

### **c) Disciplina sulle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio – attività e incarichi extra-istituzionali**

Nel corso del 2026 saranno effettuati i monitoraggi sulle eventuali segnalazioni ricevute riguardo la presenza di eventuali incarichi extra istituzionali non autorizzati. La competenza è del Segretario Generale che sarà coadiuvato dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile.

**d) Disciplina delle specifiche incompatibilità per posizioni dirigenziali**

Nel corso del 2026 le dichiarazioni della dirigenza camerale saranno pubblicate e aggiornate sul sito *internet* della Camera al link [www.vi.camcom.it/.../titolari-di-incarichi-dirigenziali](http://www.vi.camcom.it/.../titolari-di-incarichi-dirigenziali). (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente -> Personale -> Titolari di incarichi dirigenziali - dirigenti non generali). La competenza è dell'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile.

**e) Disciplina per lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage - revolving doors)**

La misura adottata dalla Camera prevede già l'inserimento di apposite clausole all'atto dell'assunzione, nel caso di conferimento di incarichi che prevedano l'esercizio di poteri autoritativi o negoziali. Tali clausole sono state estese anche ai dipendenti che abbiano collaborato all'istruttoria dei procedimenti. La competenza è del Segretario Generale coadiuvato dal Dirigente del Servizio Provveditorato e gestione delle sedi e dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile. La misura è in linea anche con le Linee Guida di ANAC del settembre 2024.

**f) Disciplina per la formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la Pubblica Amministrazione**

Nel corso del triennio 2026-2028 saranno effettuate verifiche su eventuali segnalazioni relative alla violazione dei divieti contenuti nell'articolo 35 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante «Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche». La competenza è del Segretario Generale che sarà coadiuvato dai Dirigenti e dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile.

**g) Sistemi di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (whistleblower)**

La Whistleblowing policy è stata approvata dalla Giunta con deliberazione n. 213 del 21 dicembre 2015. A maggio 2024 è stato implementato un processo di ricezione e gestione delle segnalazioni di comportamenti scorretti e violazioni di leggi e regolamenti, in cui le eventuali segnalazioni, nel rispetto del D.lgs 24/2023, saranno presentate tramite procedura di segnalazione (software gestionale del Whistleblowing e raggiungibile al seguente indirizzo: <https://vi-camcom.segnalazioni.net/>) La competenza è del Segretario Generale.

Nel corso del 2026 saranno analizzate le “Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”, approvate con Delibera di ANAC del n. 311 del 12 luglio 2023, modificata con Delibera n. 479 del 26 novembre 2025, e si valuterà una possibile modifica o integrazione delle attuali procedure di segnalazione già attive in Camera di Commercio.

h) **Patti di integrità**

A tutti i contratti stipulati è stato allegato per la sottoscrizione, il documento «Patto di Integrità per appalti di servizi forniture e lavori» atto a rafforzare le misure di prevenzione di eventuali tentativi di infiltrazione della criminalità e di pratiche corruttive e concussive nel delicato settore degli appalti pubblici ai sensi dell'art. 1, c. 17 della L. n. 190/2012 ed in osservanza di quanto previsto dal Piano stesso. Nel corso del 2026 saranno utilizzati i patti di integrità per l'affidamento di commesse e saranno monitorati i casi di attivazione delle azioni di tutela previste nei patti stessi, inseriti nei contratti stipulati. La competenza è del Dirigente dell'Ufficio Provveditorato e gestione delle sedi, con la supervisione del Segretario Generale.

i) **Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile**

Nel corso del 2026 si realizzerà un nuovo questionario tematico sulla trasparenza e l'anticorruzione, integrato nella customer di valutazione dei servizi previste dal D.lgs. 150/2009, al fine di rendere trasparente il processo di rappresentazione degli interessi degli *stakeholder* in chiave propositiva. È in fase di valutazione l'utilizzo di nuove forme di dialogo con gli stakeholders camerali, anche attraverso forme di valutazione partecipativa: in caso di applicazione di questi nuovi strumenti di confronto, uno spazio sarà dedicato anche alle tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza.

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

j) **Provvedimenti disciplinari**

Nel corso del 2026 saranno monitorati i casi di provvedimenti disciplinari. La competenza è della Dirigenza e dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari.

k) **Monitoraggio richieste di accesso**

Nel 2026 continuerà il monitoraggio del tempo medio di risposta alle richieste di accesso. La competenza è del Dirigente dell'Area Gestione delle risorse che sarà coadiuvato dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

l) **Monitoraggio dei rapporti Amministrazione/soggetti esterni**

La disciplina rientra nell'ordine di servizio relativo ai conflitti di interesse. Trattasi di misura generale che costituisce dovere di comportamento.

**m) Informatizzazione dei processi e accesso telematico a dati, documenti e procedimenti**

Una parte considerevole dell'attività camerale è gestita dal Registro delle Imprese che, essendo quasi completamente automatizzato, assicura un adeguato livello di trasparenza delle procedure (ad esempio tracciabilità delle operazioni eseguite da ogni singolo utente e sistema automatizzato di gestione cassa degli sportelli).

Nel triennio 2026-2028, in collaborazione con Infocamere, continuerà il monitoraggio e l'aggiornamento degli attuali programmi usati dalle imprese e dagli intermediari come Starweb e Dire. Quest'ultimo è l'applicativo per l'invio delle pratiche al Registro Imprese che è in fase di sviluppo al fine di diventare il punto di accesso unico per le imprese. La competenza è del Conservatore del Registro delle Imprese.

**n) Formazione**

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

Nel 2026 il budget previsto per la formazione obbligatoria è di € 5.000, il budget per la formazione non obbligatoria è di € 40.000. Poiché la spesa per la formazione in tema di anticorruzione è da considerarsi rientrante nella formazione obbligatoria, in sede di aggiornamento di bilancio potrà essere valutato l'adeguamento dello stanziamento.

È affidato al RPCT il compito di provvedere a individuare il personale da inserire nei programmi di formazione. La Camera cercherà di sviluppare un programma di formazione in tema di trasparenza e anticorruzione più mirato in relazione alle competenze dei diversi uffici, senza trascurare un aggiornamento di base per tutto il personale camerale.

**o) Misure ulteriori:**

- informazione agli stakeholders sulle misure di trasparenza che li riguardano direttamente (ad esempio dati dei Consiglieri da pubblicare nella sezione AT del sito)
- regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne
- controllo a tappeto su tutte le pratiche che sono state sanzionate dal Registro Imprese
- controllo a campione da parte di altro Dirigente sul 10% delle attività svolte: attuata per il controllo dei requisiti di qualificazione e aggiudicazione per l'accesso alle gare
- realizzazione di schede operative standardizzate per i vari tipi di procedimento: per quanto riguarda il Registro Imprese, si rinvia a quanto detto al punto m) del presente capitolo

- monitoraggio dell'applicazione dei regolamenti di arbitrato (rotazione): il conferimento degli incarichi di arbitrato viene effettuato utilizzando un registro interno in formato excel che permette un costante e continuo monitoraggio per il controllo sulla corretta applicazione dei criteri di rotazione e di competenza degli incarichi. Ai fini della trasparenza l'Albo e gli incarichi assegnati sono pubblicati sul sito camerale
- predisposizione di *report* periodici relativi all'iter procedurale seguito nella gestione dei contratti: **questa misura si tradurrà in un obiettivo specifico di *Performance* per il Dirigente responsabile.**
- ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica): **questa misura si tradurrà in un obiettivo specifico di *Performance* per il Dirigente dell'Area 1** e cioè l'effettuazione, entro fine ottobre 2026, del controllo sugli annullamenti di visure/certificati del Registro Imprese.

## Codice di comportamento e diffusione di buone pratiche

La Camera ha diffuso il Codice di comportamento adottato dal Governo con DPR 16 aprile 2013, n. 62 e aggiornato nel 2024, mediante inserimento nel sito *internet* camerale al link [www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa](http://www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa). (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente -> Disposizioni generali -> Atti generali – atti generali).

Il Codice di comportamento della Camera di Commercio (art. 54, comma 5, D. Lgs.165/2001) è stato approvato dalla Giunta camerale con delibera n. 14 del 27 febbraio 2024 ed è entrato in vigore il 13 marzo 2024 ed è pubblicato nel sito *internet* camerale allo stesso link citato sopra.

Ad aprile 2024 si è tenuto un incontro di illustrazione delle novità del Codice, aperto a tutto il personale camerale. La consegna del Codice, inoltre, è uno dei passaggi previsti nelle procedure di accoglienza del personale neoassunto.

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

## Assolvimento degli obblighi di trasparenza

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

Garantire maggiori livelli di trasparenza è uno degli aspetti strategici della Camera, come da Programma pluriennale approvato dal Consiglio camerale.

L'**Allegato 3** comprende l'elenco degli obblighi di pubblicazione rivisti da ANAC con indicati i soggetti responsabili dell'elaborazione e della trasmissione dei dati e quelli a cui spetta la pubblicazione, come da PNA 2022, aggiornato a seguito dell'approvazione del nuovo Codice dei contratti

pubblici e del D. Lgs. 103/2024, sulla semplificazione dei controlli, che ha riattivato la sezione “Controlli sulle attività economiche”.

Dall’elenco sono stati eliminati i dati non più soggetti a pubblicazione obbligatoria ai sensi del D. Lgs. 97/2016, che rimarranno comunque pubblicati per il periodo previsto dalla normativa.

Non vengono inoltre riportati i dati non pertinenti rispetto alle competenze della Camera come ad esempio i rendiconti dei gruppi consiliari regionale/provinciali, le liste d’attesa, le opere pubbliche, la pianificazione e il governo del territorio e le informazioni ambientali.

Come già detto, il PNA 2025-2027 introduce una trasformazione digitale e procedurale della trasparenza che impatta direttamente su tutte le pubbliche amministrazioni, in quanto soggetti tenuti all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Le principali novità tecniche e procedurali riguardano l'automazione dei flussi informativi e il rafforzamento della qualità del dato pubblicato.

L'ANAC ha introdotto nuovi strumenti informatici che cambiano il modo in cui i dati vengono raccolti e monitorati:

- **Piattaforma Unica della Trasparenza (PUT):** è in fase di realizzazione un sistema che alimenterà automaticamente le sezioni "Amministrazione Trasparente" (AT) attingendo direttamente dalle banche dati gestite da ANAC. Questo ridurrà l'onere di caricamento manuale per gli uffici camerali, garantendo l'unicità del dato. La piattaforma è raggiungibile alla pagina <https://put.anticorruzione.it/home>
- **Web Crawling e Scraping (TrasparenzaAI):** ANAC utilizzerà algoritmi di scansione automatica per verificare in tempo reale se le sezioni AT sono conformi all'albero logico previsto dalla legge. Il nuovo portale, che sostituisce e aggiorna la vecchia “Bussola della trasparenza” è consultabile alla pagina <https://trasparenzai.anticorruzione.it/#/company-search>
- **Mappa dei Link (at\_map):** Viene introdotto l'obbligo (o forte raccomandazione tecnica) di creare un file indice (at\_map) che consenta ai motori di ricerca e ai sistemi ANAC di indicizzare correttamente ogni nodo della sezione trasparenza, rendendo i dati immediatamente reperibili.

Si dovranno, inoltre, adeguare i propri processi interni secondo nuovi criteri di "usabilità":

- **Standardizzazione degli schemi:** nel corso del 2025 è stata rivista l’intera sezione Amministrazione Trasparente alla luce della Delibera ANAC 495 del 25 settembre 2024, e dei nuovi schemi di pubblicazione proposti dall’Autorità. Nel 2026 un’ulteriore analisi sarà effettuata a fronte delle Delibere ANAC 481 e 497 del 3 dicembre 2025 che modificano ed integrano la già citata Delibera 495 con nuovi schemi di pubblicazione.
- **Accessibilità Totale:** a partire da giugno 2025, scattano obblighi di accessibilità più stringenti. Non sarà più tollerata la pubblicazione di PDF ottenuti da scansioni (formati chiusi); i documenti dovranno avere tag di struttura, testi alternativi per le immagini e contrasti cromatici adeguati per utenti con disabilità.

- **Identità Visiva Unificata:** Anche se il servizio di trasparenza è gestito da fornitori esterni in cloud (come spesso accade nel sistema camerale tramite InfoCamere), la pagina dovrà mantenere l'identità visiva (brand, logo, mission) dell'ente proprietario per evitare disorientamento nel cittadino.

Un'ultima novità riguarda le procedure di gara indette dalle Camere di Commercio:

- **Interoperabilità PAD:** ogni fase del ciclo di vita del contratto (dalla programmazione all'esecuzione) deve transitare obbligatoriamente attraverso le Piattaforme di Approvvigionamento Digitale.
- **Gestione dei requisiti tramite FVOE:** il controllo dei requisiti degli operatori economici deve avvenire esclusivamente tramite il Fascicolo Virtuale dell'Operatore Economico, con limitazioni rigorose al ricorso dell'autocertificazione cartacea.

Tutte queste novità verranno analizzate, comunicate al personale interno responsabile (valutando anche corsi di formazione specialistica specifica) e introdotte progressivamente a partire dal 2026.

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

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

Nei report la qualità dei dati pubblicati è misurata in tre fasce (colore verde=dato completo e aggiornato; giallo=dato incompleto, non aggiornato o in formato non aperto; rosso=dato mancante). Vengono considerati rispondenti alla norma i dati appartenenti alla prima fascia: nell'ultimo report del 22 dicembre 2025 la percentuale di questi ultimi è pari al 92%.

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

Annualmente, inoltre, è richiesta dall'ANAC un'attestazione da parte dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente, redatta su un modello predisposto dalla stessa ANAC. **Tale attestazione è inserita come indicatore strategico di *performance* della Camera.**

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

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

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

Numerose disposizioni della L. n. 190 del 2012 e dei relativi decreti attuativi hanno individuato gli enti di diritto privato partecipati da pubbliche amministrazioni o in controllo pubblico e gli enti pubblici economici quali destinatari diretti di misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza. La Camera nel corso del 2026, vigilerà sulle società e gli enti partecipati e controllati, invitandoli formalmente a dare attuazione alla deliberazione ANAC n. 1134/2017.

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

## **PIAO 2026-2028**

---

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

#### **3.1**

##### **Struttura organizzativa**

## Struttura organizzativa

La Camera ha sede in via Eugenio Montale 27, a Vicenza. Allo scopo di favorire l'accessibilità dei servizi, sono operativi tre uffici camerali distaccati nel territorio provinciale ad Arzignano, Bassano del Grappa e Schio.

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

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

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

Il Segretario Generale, dr. Michele Marchetto, è Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (in sigla RPCT) dal 1° gennaio 2023, nominato dalla Giunta camerale con Deliberazione n. 141 del 20 dicembre 2022 e con Decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 19 settembre 2023 è stato nominato Segretario Generale della Camera di Commercio di Vicenza a decorrere dal 27 settembre 2023.

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

Sotto il profilo organizzativo specifico della Camera, la nomina a RPCT è stata nettamente distinta da quella di Presidente dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, da quella di Responsabile Unico del Progetto (RUP) di gestione degli appalti e da quella di Responsabile Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA). In occasione della comunicazione a tutto il personale dell'adozione del presente Piano si inviteranno tutti i collaboratori a dare la necessaria collaborazione al RPCT.

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

Nel **Sistema camerale vicentino** rientrano:

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

La Camera di Commercio di Vicenza **aderisce** a:

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

## Le risorse umane

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

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

Il funzionario responsabile di un Servizio (Capo Servizio) è nominato con specifico atto di incarico del dirigente di Area, scegliendolo tra i dipendenti di categoria non inferiore a quella di Funzionario, assegnati al dirigente dell'Area.

Se il Capo Servizio svolge le sue mansioni a tempo pieno e con particolari responsabilità, può essergli riconosciuta, a seguito di selezione, anche la titolarità di una Elevata Qualificazione. Il Responsabile del Servizio risponde al dirigente dell'Area di appartenenza della gestione delle risorse, dei mezzi e del personale assegnati al Servizio stesso per il conseguimento degli obiettivi indicati nel programma annuale di lavoro di sua competenza.

La Giunta camerale ha approvato una **nuova struttura organizzativa** con deliberazione n. 126 del 1° dicembre 2022 ed è suddivisa in quattro Aree dirigenziali:

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

Ciascuna Area organizzativa si articola in Servizi e in totale sono 8.

Con provvedimento n. 77 del 28 novembre 2023 il Segretario ha modificato l'organigramma approvando la nuova struttura organizzativa a far data dal 1° febbraio 2024.

Il Segretario Generale ha la responsabilità dell'Area Funzioni di Staff e ad interim dell'Area 1, mentre alla dirigente, assunta in data 1° settembre 2025, è stato assegnato l'incarico dirigenziale dell'Area 2 e, dal 1° dicembre 2025, anche l'incarico ad interim dell'Area 3, per pensionamento di una dirigente.

In data 7 luglio 2025 il Segretario Generale, con determina n. 67, ha attribuito punteggi articolati per fattori e sotto-fattori individuando le **posizioni organizzative** (con il nuovo CCNL Funzioni Locali 2019-2021 sono state denominate Elevate qualificazioni) nella nuova struttura organizzativa e attualmente sono:

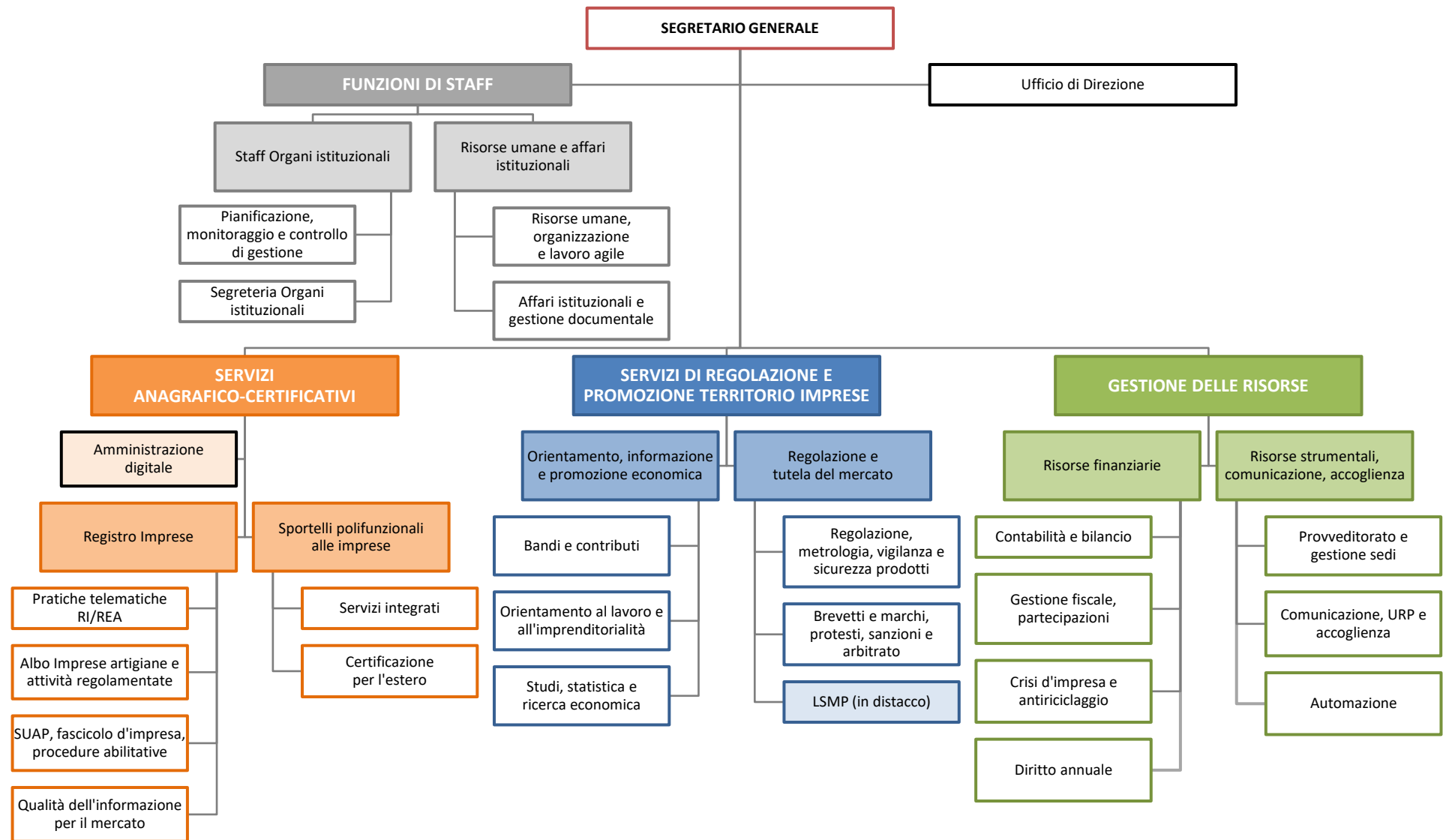
- Registro Imprese
- Orientamento, informazione e promozione economica
- Risorse finanziarie
- Risorse umane e affari istituzionali.

Il Segretario Generale, con determinazione n. 75 del 30 luglio 2025, ha assegnato quattro incarichi di Elevata Qualificazione per il periodo dal 4 agosto 2025 al 3 agosto 2028. Tuttavia, a partire dal 1° settembre 2025, una delle posizioni è risultata vacante a seguito della vincita di un concorso da dirigente da parte della titolare dell'incarico.

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

La Giunta camerale ha rinnovato il distacco delle 3 dipendenti camerali, per il triennio 2023/2025 con delibera n. 116 del 25 ottobre 2022, e per il triennio 2026/2028 con delibera n. 142 del 27 novembre 2025, a favore dell'Azienda speciale.

Organigramma al 1° febbraio 2024



## Dati di genere

Alla data del 1° gennaio 2026 il personale di ruolo della Camera di Commercio di Vicenza è pari a 97 unità, suddivise come segue:

<b>Personale dirigente</b>		<b>Personale non dirigente</b>	
n. 2 di cui	n. 1 uomo	n. 95 di cui	n. 73 donne
	n. 1 donna		n. 22 uomini

Al 1° gennaio 2026 i rapporti di lavoro a tempo parziale sono 27.

## La situazione attuale

Il personale all'interno delle Aree è suddiviso come segue:

<b>Area funzioni di staff + Ufficio di direzione</b>		
<b>Servizio Staff organi istituzionali:</b>		<b>1 funzionario ed EQ - capo servizio</b>
Unità Operativa	Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione	<b>1 Area Funzionari e EQ</b>
	Segreteria Organi istituzionali	<b>1 Area Funzionari e EQ 2 Area Istruttori</b>
<b>Servizio Risorse umane e affari istituzionali</b>		<b>1 Elevata Qualificazione</b>
Unità Operativa	Risorse umane, organizzazione e lavoro agile	<b>1 Area Funzionari e EQ (interim) 3 Area Istruttori</b>
	Affari istituzionali e gestione documentale	<b>1 Area Funzionari e EQ 1 Area Istruttori</b>
<b>Area Servizi Anagrafico-certificativi</b>		
<b>Amministrazione digitale (Responsabile transizione digitale)</b>		<b>1 Area Funzionari e EQ (interim)</b>
<b>Servizio Registro Imprese</b>		<b>1 Elevata Qualificazione</b>
Unità Operativa	Pratiche telematiche RI/REA	<b>1 Area Funzionari e EQ ad interim 1 Area Funzionari e EQ 15 Area Istruttori</b>
	Albo imprese artigiane e attività regolamentate	<b>1 Area Funzionari e EQ 6 Area Istruttori</b>
	SUAP, fascicolo d'impresa, procedure abilitative	<b>1 Area Funzionari e EQ 2 Area Istruttori</b>
	Qualità dell'informazione per il mercato	<b>1 Area Funzionari e EQ</b>

<b>Servizio Sportelli polifunzionali alle imprese</b>		
Unità Operativa	Servizi integrati	<b>1 Area Funzionari e EQ 3 Area Istruttori</b>
	Certificazione per l'estero	<b>2 Area Funzionari e EQ 11 Area Istruttori</b>

<b>Area Servizi Regolazione e promozione territorio imprese</b>		
<b>Servizio Orientamento, informazione e promozione economica</b>		<b>1 Elevata Qualificazione</b>
Unità Operativa	Bandi e contributi	<b>1 Area Funzionari e EQ 2 Area Istruttori</b>
	Orientamento al lavoro e all'imprenditorialità	<b>1 Area Funzionari e EQ 1 Area Istruttori</b>
	Studi, statistica e ricerca economica	<b>1 Area Funzionari e EQ 3 Area Istruttori</b>
	Turismo, cultura e progetti speciali	<b>1 Area Funzionari e EQ (ad interim) 1 Area Istruttori</b>
<b>Servizio Regolazione e tutela del mercato</b>		<b>1 Area Funzionari e EQ Capo servizio</b>
Unità Operativa	Regolazione, metrologia, vigilanza e sicurezza prodotti	<b>3 Area Funzionari e EQ</b>
	Brevetti e marchi, protesti, sanzioni e arbitrato	<b>1 Area Funzionari e EQ 4 Area Istruttori</b>
	<i>Laboratorio Saggio Metalli Preziosi (Made in Vicenza)</i>	<b>3 Area Istruttori (distacco)</b>

<b>Area Gestione delle risorse</b>		
<b>Servizio Risorse Finanziarie</b>		
Unità Operativa	Contabilità e Bilancio	<b>1 Area Funzionari e EQ 1 Area Istruttori</b>
	Gestione fiscale, partecipazioni	<b>1 Area Istruttori</b>
	Crisi d'impresa e antiriciclaggio	<b>1 Area Istruttori (interim)</b>
	Diritto annuale	<b>3 Area Istruttori</b>

Servizio Risorse strumentali, comunicazione, accoglienza		1 Area Funzionari e EQ capo servizio
Unità Operativa	Provveditorato e gestione sedi	1 Area Funzionari e EQ (interim) 4 Area Istruttori 1 Area Operatori Esperti
	Comunicazione, URP e accoglienza	1 Area Funzionari e EQ 1 Area Istruttori 1 Area Operatori Esperti
	Automazione	1 Area Funzionari e EQ (interim) 1 Area Istruttori

**SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO**

**3.2**

**Organizzazione del lavoro agile**

---

## Introduzione

Le Linee Guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, emanate ai sensi dell'art. 1 comma 6, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione l'8 ottobre 2021 e diramate con Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 17 dicembre 2021, hanno fornito delle prime indicazioni alle Pubbliche Amministrazioni per la definizione del lavoro agile in attesa della disciplina contrattuale nazionale in arrivo per i diversi comparti di contrattazione, offrendo un duplice modello di lavoro a distanza: il lavoro agile ed il lavoro da remoto domiciliare.

Successivamente con il Decreto 30 giugno 2022 n. 132 "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione", per quanto riguarda la parte relativa all'Organizzazione del Lavoro agile, sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.

A tale fine, ciascun Piano deve prevedere:

1. che lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
2. la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
3. l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma o di un cloud, o comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
4. l'adozione del piano di smaltimento del lavoro arretrato;
5. l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

## Livello di attuazione del lavoro agile

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

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

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

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

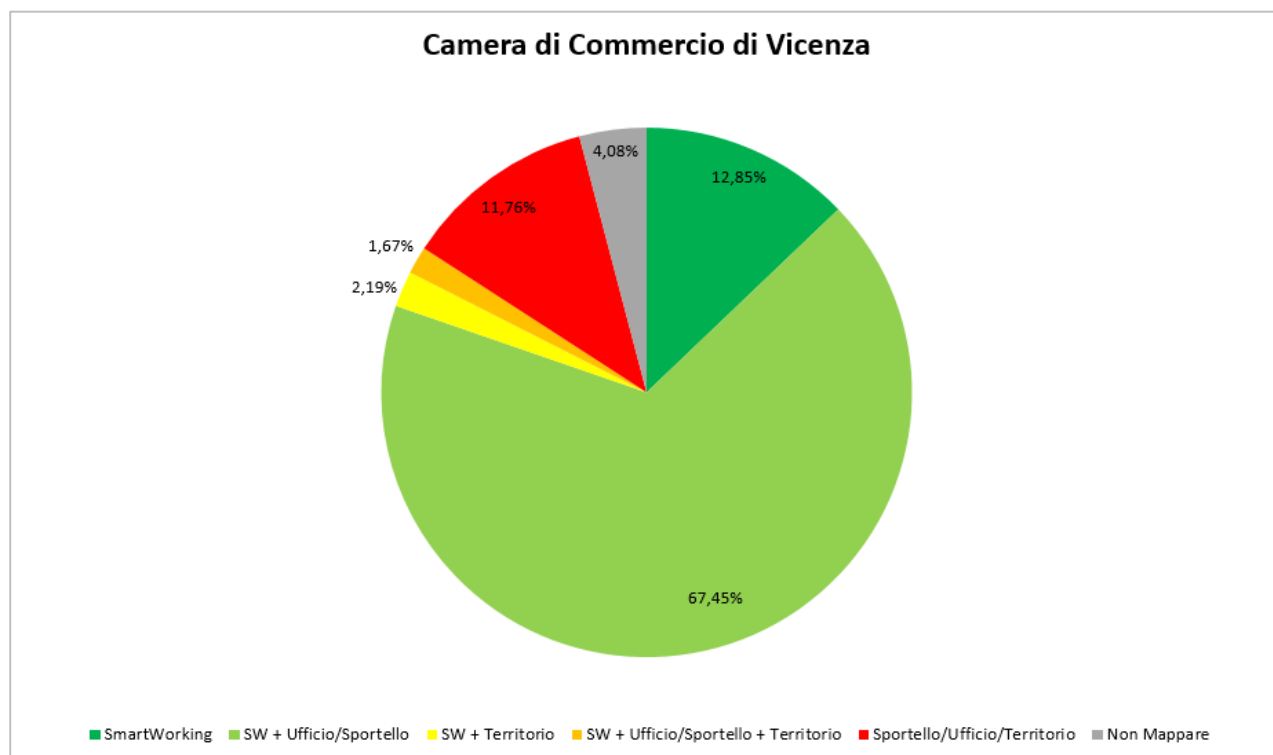
Le combinazioni possibili risultanti (16) sono state ulteriormente raccolte in 5 (+1) fasce che misurano il grado di "smartworkabilità", secondo lo schema seguente:

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

Di seguito lo schema riepilogativo delle fasce utilizzate:

Non Mappare
SmartWorking
SW + Ufficio/Sportello
Sportello/Ufficio/Territorio
SW+Territorio
SW + Ufficio/Sportello + Territorio

Mappatura totale dell'analisi di processi che possono essere svolti in modalità agile/da remoto smartworkabili:



L'aspetto quantitativo dell'analisi è dato dalle ore/uomo imputate sul sistema Kronos, utilizzato da tutto il personale per rendicontare trimestralmente le percentuali di tempo di lavoro sui vari processi.

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

Nel corso del 2026 si avvierà una nuova mappatura dei processi per ridefinire le nuove o modificate attività espletabili in modalità di lavoro agile o da remoto.

Ogni anno tutto il personale partecipa a corsi di formazione con lo scopo di migliorare la competenza digitale, oltre a corsi specifici per i nuovi assunti relativi alla conoscenza dell'organizzazione informatica dell'ente, per operare con le applicazioni informatiche ed i sistemi di comunicazione in uso.

## Gli accordi individuali

Dal 2022 sono stati sottoscritti accordi individuali per prestazione lavorativa in modalità agile e in modalità da remoto. La Camera dal 2023 propone accordi individuali con durata annuale.

Per i nuovi accordi individuali, oltre alle normative precedenti ancora in vigore, il Contratto Collettivo nazionale di lavoro 2019-2021 relativo al personale del comparto Funzioni Locali sottoscritto in data 16 ottobre 2022 ha fornito una nuova disciplina in materia di lavoro a distanza, confermando i due modelli di lavoro a distanza: lavoro agile (Capo I) e lavoro da remoto (Capo II).

In particolare, all'art. 63 si chiarisce che il **lavoro agile** di cui alla L. 81/2017 è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità, finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Inoltre, il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, e la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'ente e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Con riferimento, invece, al **lavoro da remoto**, l'art. 68 chiarisce che esso possa essere prestato, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, anche attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

I criteri generali per l'individuazione dei processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare in tale modalità, sono stabiliti previo confronto con i soggetti sindacali. La Camera ha incontrato i soggetti sindacali per la definizione dei criteri e il confronto si è concluso positivamente in data 7 febbraio 2023.

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

- essere forniti di una idonea dotazione tecnologica che rispetti i requisiti minimi di sicurezza (in caso di non disponibilità della dotazione l'ente fornisce un computer portatile, fino ad esaurimento della disponibilità)
- utilizzare le piattaforme VDI e TVOX fornite dall'amministrazione.

L'accordo individuale, come prevede l'art. 65 del CCNL Funzioni Locali 2019-2021, deve contenere i seguenti elementi essenziali:

- durata dell'accordo (a termine o a tempo indeterminato)
- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza
- modalità di recesso, motivato se ad iniziativa dell'Ente, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 gg. salve le ipotesi previste dall'art. 19 della Legge n. 81/2017
- ipotesi di giustificato motivo di recesso
- indicazione delle fasce di cui all'art. 66 (Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione) lett. a) e b), tra le quali va comunque individuata quella di cui al comma 1, lett. b) (**non per il lavoro da remoto**)
- i tempi di riposo del lavoratore che, comunque non devono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (**non per il lavoro da remoto**)
- le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'ente, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e successive modificazioni
- l'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile, ricevuta dall'amministrazione.

L'Amministrazione ha adottato in data 22 febbraio 2023 (Determinazione n. 18 del Segretario generale f.f.) un **Disciplinare del lavoro a distanza**: Lavoro agile e Lavoro da remoto, nel quale sono stabilite le regole per lo svolgimento del lavoro a distanza.

Successivamente in data 28 dicembre 2023 (Determinazione n. 93 del Segretario Generale) è stato integrato, in accordo con la parte sindacale, prevedendo che i lavoratori che sono in possesso della certificazione legge 104/92 o assistono un familiare, parente o affine convivente, in possesso della stessa certificazione possano svolgere in via continuativa la prestazione lavorativa in modalità agile.

In seguito all'emanazione della direttiva del 29 dicembre 2023 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Ministro per la Pubblica Amministrazione, infine, a febbraio 2024 è stato ulteriormente integrato il "Disciplinare" con l'estensione del lavoro agile, come già previsto per il lavoro da remoto, alle categorie di dipendenti che soffrono di particolari patologie che rendono più rischiosa per la salute del lavoratore l'attività lavorativa presso la sede aziendale rispetto all'attività lavorativa presso il domicilio.

Tale valutazione viene svolta dal medico aziendale, in tal caso l'accordo non prevede rientri obbligatori presso la sede aziendale; eventuali rientri possono essere concordati con il proprio dirigente durante la durata dell'accordo individuale.

Nella predisposizione degli **obiettivi** assegnati ad ogni Servizio sottoscritti da dipendenti con prestazione di lavoro in modalità agile si è posta l'attenzione agli utenti, come nelle precedenti annualità con risultati positivi che non hanno pregiudicato e non pregiudicheranno la fruizione dei servizi da parte dell'utenza.

Gli **accordi individuali**, che sono stati sottoscritti da marzo 2025, sono stati 79. Gli accordi in essere alla data attuale, a seguito di cessazioni e assunzioni, che termineranno a febbraio 2026 sono n. 79.

Negli accordi individuali relativi alla prestazione lavorativa in modalità agile sono stati riportati gli obiettivi individuali assegnati ad ogni Servizio (**Allegato 4**).

## **PIAO 2026-2028**

---

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

#### **3.3**

#### **Piano triennale dei fabbisogni di personale**

## Premessa

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

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

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

È del tutto evidente che sulla base di questi presupposti giuridici, nel Piano triennale di fabbisogno del personale, da un punto di vista numerico, la dotazione organica corrisponde al personale in servizio, e lo stesso prevede nuove assunzioni nei limiti di quanto consentito dalla legislazione vigente e nei limiti della capacità finanziaria dell’Ente.

Successivamente la costruzione di un Framework delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale nell’ambito della Riforma del mercato del lavoro, prevista nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “Italia Domani” (PNRR), ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali in un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire.

Tale riforma ha portato questi risultati:

- L’attualizzazione dell’articolo 6-ter del decreto legislativo n. 165 del 2001 relativamente alle linee di indirizzo per la definizione dei nuovi profili professionali, con il riferimento alle competenze come elemento centrale di costruzione dei fabbisogni di personale delle pubbliche amministrazioni;
- la previsione di aree di sviluppo ulteriori per il personale in possesso di elevata qualificazione, al fine di attrarre professionalità specialistiche dal mercato del lavoro e di offrire opportunità di carriera alle figure interne maggiormente qualificate;
- la necessità di accertare il possesso di alcune competenze trasversali nella verifica dei requisiti per l’accesso alle carriere, inclusa quella dirigenziale;
- l’adozione delle “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche” (decreto del Ministro della PA del 22 luglio 2022);
- l’adozione delle “Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica”, elaborate dalla Scuola nazionale dell’Amministrazione (SNA), adottate con decreto del Ministro della PA del 28 settembre 2022;
- la sottoscrizione del contratto collettivo per il triennio 2019-2021 nei comparti funzioni locali che ha introdotto la riforma del sistema di classificazione del personale, in coerenza con le norme riformate.

## Fabbisogno quantitativo

L'attuale dotazione organica, qui aggiornata con la nuova classificazione del CCNL del comparto Funzioni locali 2019-2021 sottoscritto il 16 novembre 2022, è stata confermata con deliberazione della Giunta camerale n. 183 del 30 novembre 2017.

Dotazione organica	
Segretario Generale	1
Dirigenti	2
Area Funzionari ed EQ	31
Area Istruttori	76
Area Operatori esperti	5
Area Operatori	5
<b>Totale</b>	<b>120</b>

È stato portato a termine nel 2023 un modello organizzativo dal gruppo di lavoro costituito da Unioncamere Veneto con le Camere di Commercio del Veneto definendo nuovi profili professionali con le declaratorie in linea con le esigenze delle Camere e i dettati del CCNL.

Lo scopo del lavoro di questo gruppo era di soddisfare la necessità di definire nuovi profili professionali sostituendoli ai precedenti per adeguarsi all'evoluzione normativa e ai decreti ministeriali che si sono susseguiti su questa materia negli anni scorsi.

In ottemperanza all'art. 5 del CCNL Funzioni Locali 2019-2021 si è tenuto il confronto con la parte sindacale in merito all'individuazione dei profili professionali conclusosi in data 25 luglio 2023.

In data 31 agosto 2023 il Segretario Generale f.f., con determinazione n. 53, ha approvato i nuovi profili professionali del personale della Camera di Commercio di Vicenza che si riportano di seguito:

PROFILI PROFESSIONALI
Funzionario Esperto organizzazione, governance, risorse umane, comunicazione e attività legale
Funzionario Esperto gestione economico-finanziaria, provveditorato e ICT
Funzionario Esperto anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi di e-government
Funzionario Esperto promozione, servizi per lo sviluppo delle imprese, turismo e orientamento al lavoro

Istruttore Specialista organizzazione, governance, risorse umane e comunicazione e attività legale
Istruttore specialista gestione economico finanziaria, provveditorato e ICT
Istruttore specialista anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi di e-government
Istruttore specialista promozione, servizi per lo sviluppo delle imprese, turismo e orientamento al lavoro
Operatore esperto dei servizi di supporto
Operatore esperto dei servizi primari
Operatore Esecutore servizi generali

Inoltre con determinazione n. 94 del 28 dicembre 2023 il Segretario Generale ha integrato i profili professionali, approvati con la determinazione del Segretario Generale f.f. n. 53 del 31 agosto 2023, con i requisiti per le mobilità interne fra i diversi profili professionali dell'Area e il titolo di studio per l'accesso dall'esterno.

Il valore di spesa potenziale massima sostenibile è espresso in dettaglio nella seguente tabella:

AREA	DOTAZIONE ORGANICA DM 16/2/2018	IMPONIBILE LORDO ANNUO (*)	ONERI PREVIDENZIALI / ASSISTENZIALI	IRAP**	TOTALE***
DIRIGENTI	3 (CON SG)	€141.047,40	€34.415,57	€11.989,03	€187.451,99
FUNZIONARI ED EQ	31	€781.389,49	€190.659,03	€66.418,11	€1.038.466,63
AREA ISTRUTTORI	76	€1.765.304,38	€430.734,27	€150.050,87	€2.346.089,52
AREA OPERATORI ESPERTI	5	€103.650,20	€25.290,65	€8.810,27	€137.751,11
AREA OPERATORI	5	€99.542,80	€24.288,44	€8.461,14	€132.292,38
<b>TOTALE</b>	<b>120</b>	<b>€2.890.934,26</b>	<b>€705.387,96</b>	<b>€245.729,41</b>	<b>€3.842.051,63</b>

\* comprende stipendio base (retribuzione tabellare delle sole posizioni economiche di ingresso in ogni area come da CCNL 16/11/2022), tredicesima, indennità comparto a carico bilancio, indennità ex terzo/quarto livello.

\*\* IRAP (calcolato tolto personale disabile e commerciale)

\*\*\*gli importi indicati sono stati calcolati ipotizzando che tutto il personale sia impiegato a tempo pieno.

Il personale in servizio alla data del **1 gennaio 2026** suddiviso nelle Aree, è il seguente:

Aree	Nr.	Profili
Dirigenti	2	
Area Funzionari ed EQ	25	di cui: n. 6 Funzionario Esperto organizzazione, governance, risorse umane, comunicazione e attività legale n. 2 Funzionario Esperto gestione economico-finanziaria, provveditorato e ICT n. 13 Funzionario Esperto anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi di e-government n. 4 Funzionario Esperto promozione, servizi per lo sviluppo delle imprese, turismo e orientamento al lavoro
Area Istruttori	68	di cui: n. 8 Istruttore Specialista organizzazione, governance, risorse umane e comunicazione e attività legale n. 10 Istruttore specialista gestione economico finanziaria, il provveditorato e ICT n. 44 Istruttore specialista anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi di e-government n. 6 Istruttore specialista promozione, servizi per lo sviluppo delle imprese, turismo e orientamento al lavoro
Area Operatori esperti	2	di cui: n. 2 Operatore esperto dei servizi di supporto n. 0 Operatore esperto dei servizi primari
Area Operatori		n. 0 Operatore Esecutore servizi generali
<b>TOTALE</b>	<b>97</b>	

Il personale che usufruisce del rapporto di lavoro a tempo parziale è di 27 unità.

	FULL TIME	PART TIME	FTE
Area Funzionari ed EQ	18	7 (4,3)	22,3
Area Istruttori	49	19 (14,30)	63,30
Area Operatori esperti	1	1 (0,8)	1,8
Area Operatori	0	0	0
<b>TOTALE PERSONALE NON DIRIGENTE</b>	<b>68</b>	<b>27 (19,4)</b>	<b>87,40</b>

Il valore di spesa del personale in servizio alla data del 1 gennaio 2026 è espresso in dettaglio nella seguente tabella:

AREA	PERSONALE IN SERVIZIO ALLA DATA DEL 31/12/2025	IMPONIBILE LORDO ANNUO (*)	ONERI PREVIDENZIALI / ASSISTENZIALI	IRAP**	TOTALE***
DIRIGENTI	2 (CON SG)	€94.031,60	€22.943,71	€7.992,69	€124.968,00
FUNZIONARI ED EQ	25	€630.152,81	€153.757,29	€53.562,99	€837.473,09
AREA ISTRUTTORI	68	€1.579.482,86	€385.393,82	€134.256,04	€2.099.132,73
AREA OPERATORI ESPERTI	2	€41.460,08	€10.116,26	€3.524,11	€55.100,44
AREA OPERATORI	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>97</b>	<b>€2.345.127,35</b>	<b>€572.211,07</b>	<b>€199.335,83</b>	<b>€3.116.674,25</b>

\* comprende stipendio base (retribuzione tabellare delle sole posizioni economiche di ingresso in ogni area come da CCNL 16/11/2022), tredicesima, indennità comparto a carico bilancio, indennità ex terzo/quarto livello.

\*\* IRAP (calcolato tolto personale disabile e commerciale)

\*\*\* gli importi indicati sono stati calcolati ipotizzando che tutto il personale sia impiegato a tempo pieno.

Di seguito si riportano i dati di bilancio:

- preventivo 2025: competenze € 3.283.740+ oneri € 806.000 + irap € 261.230 = totale € 4.350.970 (+ Inail € 20.000);
- aggiornato 2025: competenze € 3.299.740+ oneri € 789.440 + irap € 256.230 = totale € 4.345.410 (+ Inail € 20.000);
- consuntivo 2025: dato non disponibile;
- preventivo 2026: competenze € 3.518.679,00+865.100,00+292.210=4.675.989 (+ Inail € 20.000).

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

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

### Fabbisogno qualitativo

Per quanto riguarda l'aspetto qualitativo è stata predisposta una proposta una mappatura delle competenze professionali che andranno ad aggiungersi all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche del personale (profili professionali - al "cosa" deve essere fatto) considerando anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale, riferite cioè al "come" svolgere il lavoro in modo efficace.

Questa mappa darà la possibilità di fare una migliore programmazione del fabbisogno di personale per poter ricercare in maniera più efficace il personale con specifiche competenze tecnico-specialistiche.

È in previsione un nuovo modello di classificazione del personale incentrato sulle "competenze professionali", come suggerito da Unioncamere nazionale.

### Programmazione strategica delle risorse umane

In data 30 luglio 2025, con determinazione n. n. 74 il Segretario Generale ha approvato il bando di concorso per titoli ed esami per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di n. **5 unità** area istruttori - profili professionali di "Istruttore specialista anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi di e-government" e le selezioni sono terminate nel novembre del 2025.

Dal prospetto disabili inviato a Co\_Veneto<sup>4</sup> il 31 gennaio 2025, risultava che per la quota d'obbligo c'è la scopertura di un posto. Pertanto, in data 9 ottobre 2025, con determinazione n. 98, il Segretario Generale ha approvato il bando di concorso pubblico per esami per la copertura di **n. 1** posto a tempo pieno e indeterminato dell'area istruttori - profilo professionale "Istruttore specialista gestione economico-finanziaria, Provveditorato e ICT" riservato esclusivamente ai soggetti appartenenti alle categorie di cui all'articolo 1 della legge n. 68/1999 per coprire la quota d'obbligo scoperta. Le selezioni sono terminate in data 19 dicembre 2025 e il posto verrà coperto nel gennaio 2026.

In data 9 ottobre 2025, con determinazione n. 99, il Segretario Generale ha approvato un avviso di mobilità volontaria esterna per la copertura di un posto a tempo indeterminato e pieno nell'Area dei Funzionari e elevate qualificazioni del CCNL Comparto Funzioni Locali, profilo professionale "Funzionario esperto gestione economico-finanziaria, provveditorato e ICT".

Inoltre, con determinazione n. 112 del 27 ottobre 2025, il Segretario Generale ha approvato un avviso di selezione interna per il reclutamento, mediante progressione verticale ai sensi dell'art. 52, c.1, del D. Lgs.165/2001, art. 13 c.6 e 7 del CCNL 2019-2021, di una unità nell'area Funzionari ed elevata qualificazione - CCNL Comparto Funzioni Locali, profilo professionale "Funzionario esperto anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi di e-government", nell'area "Servizi di regolazione e promozione territorio imprese", unità operativa "Turismo, cultura e progetti speciali".

In merito alla selezione per le progressioni di cui al comma 6 dell'art. 13 del Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto funzioni locali triennio 2019 - 2021 in programmazione per l'anno 2025 è stato effettuato il confronto con i sindacati in data 18 novembre 2024 e la Giunta camerale ha approvato, con deliberazione n. 16 del 19 dicembre 2024, il Regolamento per la disciplina delle progressioni tra le aree ex art. 13 del ccnl 16/11/2022.

Il monte salari 2018 è di € 3.033.214,00, quindi le risorse determinate nell'0,55% ammonta a € 16.682,68, e l'importo residuo, in seguito alle progressioni verticali effettuate nell'annualità 2024, è di € 8.780,58, al lordo degli oneri contributivi ai fini previdenziali e dell'imposta regionale sulle attività produttive.

Il costo delle progressioni programmata per l'anno 2025 è di € 2.629,32 e il posto verrà coperto nel mese di febbraio 2026. L'importo residuo, in seguito alle progressioni verticali effettuate nell'annualità 2025, è di € 6.151,26, al lordo degli oneri contributivi ai fini previdenziali e dell'imposta regionale sulle attività produttive.

---

<sup>4</sup> CO\_Veneto è l'applicazione software realizzata da Veneto Lavoro per conto di Regione Veneto per consentire la trasmissione telematica ai Centri per l'Impiego e agli altri soggetti interessati (INPS, INAIL, Prefetture/UTG) delle comunicazioni obbligatorie inerenti il collocamento.

Nel corso del 2025 si sono perfezionate n. 2 assunzioni nell'Area Istruttori avviate nel 2024 tramite concorso e la progressione verticale relativa a n. 2 posti dall'Area Operatori esperti all'Area Istruttori e n. 1 posto dall'Area Operatori all'Area Operatori esperti (tutte previste nel Piano triennale fabbisogno 2024).

Nel settembre 2025 è stato coperto il posto di dirigente tramite convenzione per l'utilizzo della graduatoria del concorso per la figura di dirigente bandito dalla Camera di Commercio di Venezia Rovigo. Lo scorrimento della graduatoria ha portato all'assunzione di un dipendente della Camera di Commercio di Vicenza che si era posizionato al 2° posto nella graduatoria.

Per il 2026, il piano di reclutamento prevede un limite di spesa di € 136.113,38, pari all'ammontare delle cessazioni avvenute nell'anno precedente. Tale importo è calcolato sulla base di n. 3 cessazioni per collocamento a riposo (pensionamento) e n. 1 cessazione di un dipendente inquadrato nell'Area Funzionari ed elevate qualificazioni, che a seguito di vincita di un concorso per dirigente è stato assunto dalla Camera di Commercio con qualifica dirigenziale, oltre a eventuali residui del triennio precedente. Il dettaglio è il seguente:

- n. 2 Area Istruttori - n. 2 dimissioni per pensionamento (€ 40.130,50)
- n. 1 dirigente - dimissione per pensionamento (€ 62.484,00);
- n. 1 Area Funzionari ed Elevate qualificazioni - cessazione per assunzione nella qualifica dirigenziale (€ 33.498,88).

Pertanto nel corso del 2026, tramite l'utilizzo di graduatorie vigenti dell'ente, accordi con altri enti, mobilità art. 30, comma 2 bis del D.Lgs. 165/2001 e procedure concorsuali, tenendo conto dei limiti di spesa, sono previste le seguenti assunzioni:

- n. 1 posto di dirigente;
- n. 1 posto nell'Area dei Funzionari ed elevate qualificazioni, profilo professionale "Funzionario esperto gestione economico-finanziaria, Provveditorato e ICT";
- n. 1 posti nell'Area degli Istruttori profilo professionale "Istruttore Specialista Anagrafico, di Regolazione del Mercato e dei Servizi di E-Government" in alternativa "Istruttore specialista gestione economico finanziaria, provveditorato e ICT".

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

<b>Categoria</b>	<b>Cessazioni previste nel 2026</b>	<b>Cessazioni presunte nel 2027</b>	<b>Cessazioni presunte nel 2028</b>
Dirigente	0	0	0
Area Funzionari ed EQ	0	0	1
Area Istruttori	0	1	1
Area Operatori Esperti	0	0	0
Area Operatori	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

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

	<b>Assunzioni/progressioni 2026</b>	<b>Personale presunto al 31/12/2026</b>	<b>Assunzioni presunte 2027</b>	<b>Assunzioni presunte 2028</b>
Segretario Generale		1		
Dirigenti	1 tempo pieno	2		
Area Funzionari ed EQ	1 tempo pieno	29		
Area Istruttori	1 tempo pieno	73	1	2
Area Operatori esperti		2		
Area Operatori		0		
<b>Totale</b>		<b>107</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

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

## Il Piano formativo

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

In particolare si tratta di redigere il Piano di formazione del personale dipendente per l'annualità 2025 e il triennio 2025-2027. Le linee guida si basano su: il principio di rotazione affinché a tutti i dipendenti sia garantita idonea formazione/aggiornamento; di uguaglianza al fine di consentire a tutti i dipendenti l'accesso ai corsi di formazione dello stesso livello; il principio dell'adeguatezza della formazione.

Per quanto riguarda il finanziamento delle attività di formazione il Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto Funzioni locali 2016-2018 ha previsto, all'art. 49-ter comma 12, che gli enti provvedono utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali (monte salari 2024 € 3.137.768,00\*1% = €31.377,68)

In bilancio sono stati previsti per la formazione € 40.000,00 per la formazione ordinaria e € 5.000 per la formazione obbligatoria.

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

Tutto il personale ha partecipato a corsi relativi a:

- soft skills
- cyber security
- digitalizzazione

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

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

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

La definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, ivi compresa la individuazione, nel piano della formazione delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori e dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali, come previsto dal CCNL 2019-2021.

L'Amministrazione ha incontrato i soggetti sindacali per la definizione dei criteri e il confronto si è concluso positivamente in data 22 febbraio 2023.

La Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 14 gennaio 2025 prevede che la promozione della formazione costituisce, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

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

<b>fabbisogno formativo</b>	<b>intervento formativo</b>	<b>obiettivi e risultati attesi</b>	<b>risorse disponibili</b>	<b>tempi di attuazione</b>
funzionamento dell'organizzazione (valutazione, contratti, cartellino, ecc.)	giornata di informazione	apprendimento dell'organizzazione dell'ente nel suo complesso	interne	1 giornata di formazione
privacy	giornata di formazione	acquisizione degli elementi relativi alla privacy	consulente Infocamere	1/2 giornata di formazione
affiancamento elementi relativi alla postazione assegnata	giornate con colleghi	acquisizione del lavoro che andrà a svolgere	interne	Variabile da 1 a 3 mesi

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

Nel corso del 2025, sono stati organizzati incontri con un gruppo di lavoro costituito da responsabili di servizio e di unità operativa al fine di identificare i fabbisogni formativi dei loro collaboratori.

Per questa attività, ai responsabili è stata richiesta la compilazione di una scheda per l'individuazione delle aree di competenza da sviluppare tramite formazione, nello specifico:

- Competenze digitali
- Competenze trasversali
- Soft skills
- Competenze tecniche

Il Piano Formativo 2026-2028 è stato elaborato a seguito della raccolta e del riepilogo delle schede relative ai fabbisogni del personale.

In ottemperanza alla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 14 gennaio 2025, sono stati inclusi alcuni corsi di formazione di natura trasversale:

- Etica e codice di comportamento:
- Privacy;
- Antiriciclaggio (per gli uffici Bandi e contributi, ufficio Provveditorato, e gli Ispettori Metrici),
- Trasparenza (Giornata della trasparenza).

Il gruppo di lavoro ha definito le seguenti modalità per l'erogazione dei corsi:

Assessment: Prevede una valutazione preliminare per garantire la formazione di classi omogenee.

Metodologia: Saranno privilegiate lezioni in presenza, modalità interattive e laboratoriali rispetto alle registrazioni.

Sede: Sarà predisposta un'aula dedicata per minimizzare le distrazioni dovute alle attività lavorative.

Programmazione: Il calendario dei corsi sarà a cadenza semestrale per consentire una gestione ottimale delle attività correnti.

Il Piano formativo 2026/2028 è riportato nell'[Allegato 5](#)

**PIAO 2026-2028**

---

**SEZIONE 4. MONITORAGGIO**

## PERFORMANCE - Monitoraggio intermedio e misurazione finale

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

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

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

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

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

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

Il CdG predispone:

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

Sarà valutata l'ipotesi di predisporre un **Report integrato**, come suggerito dalle nuove linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica, nel quale siano riportati anche gli esiti dei monitoraggi sugli obiettivi di tutti i piani presenti nel PIAO.

Il monitoraggio è pubblicato sul sito camerale e ne viene data comunicazione a tutti i dipendenti e all'OIV. La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica, costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, che confluisce nella Relazione sulla Performance.

### Valutazione della performance organizzativa

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

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

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

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

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

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

La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. È approvata dalla Giunta camerale ed è successivamente validata dall'OIV. La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico, dallo stesso elaborato. Per i dettagli sulle fasi e i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, aggiornato, senza variazioni rispetto all'anno precedente con delibera n. 167 del 18 dicembre 2025.

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

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

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

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

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

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

### **PIANO FORMATIVO - Monitoraggio**

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

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

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

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

Servirà per valutare:

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

### **PIANO DELLE AZIONI POSITIVE - Monitoraggio**

Al fine di allineare le tempistiche di monitoraggio del Piano delle Azioni Positive al ciclo della performance, l'aggiornamento della sezione relativa all'analisi di genere e all'**Allegato 6** è prevista, di norma entro il 31 gennaio o comunque entro l'approvazione dell'aggiornamento del PIAO.

## **PIAO 2026-2028**

---

### **ALLEGATI:**

1. Cruscotti di performance
  2. Registro dei rischi
  3. Obblighi di trasparenza
  4. Obiettivi individuali lavoro agile
  5. Piano Formativo
  6. Piano Azioni Positive
-