

Organismo Indipendente di Valutazione
CCIAA di Treviso - Belluno

Report Controllo Strategico
Anno 2022

SOMMARIO

Premessa.....	2
1. Coerenza documenti di programmazione	3
2. Schema logico di riferimento	4
3. Grado attuazione strategia	5
3.1 Grado di raggiungimento degli obiettivi.....	5
3.2 Obiettivi strategici e costi correlati	6
4. Impatti e altre dimensioni della performance.....	8
5. Processi	10
5.1. Dimensionamento del personale nei processi	10
5.2. Costi dei processi	13
5.3. Standard di qualità erogata dei processi.....	16
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	19
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente	21
7. Benchmarking	24
8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....	25

Il Report sul Controllo strategico rappresenta lo strumento che permette di adempiere alle previsioni contenute nell'art. 14 c. 2 del D. Lgs. 150/2009, in base al quale «l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del Decreto Legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo».

L'attività di valutazione e controllo strategico consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nell'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi (Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, art. 6).

Si tratta di un'attività che «è finalizzata a evidenziare gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati dal Consiglio e agli standard prefissati, con lo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali. L'attività è altresì finalizzata alle eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione» (D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, art.35 c. 1, 2).

Tale documento, conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance, permette la revisione delle linee strategiche reindirizzando le attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.

L'OIV, nella sua attività di supporto alla Giunta nella valutazione strategica, si è avvalso di tutti i documenti avuti in visione dalla Struttura Tecnica Permanente, relativi al Ciclo della Performance, nonché di quelli predisposti dall'Ente in relazione al Ciclo di Programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

In particolare, ha tenuto in debita considerazione gli indirizzi contenuti nel [Programma strategico 2021-2026](#), approvato con delibera del Consiglio n. 14 del 27 ottobre 2021, in seguito al rinnovo dell'Organo di vertice per il mandato 2021-2026.

Ha tenuto altresì conto della [Relazione Previsionale e programmatica \(RPP\) 2022](#) (approvata con delibera del Consiglio n. 15 del 27 ottobre 2021) in cui, per ogni obiettivo strategico, era stata fornita sia la reportistica delle attività svolte dall'Ente nel 2021 che l'elencazione di quelle pianificate per il 2022, nonché del Bilancio preventivo 2022 e del relativo aggiornamento, a cui risultava allegato il [Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio \(PIRA\) 2022-2024](#) (con indicatori in massima parte corrispondenti a quelli utilizzati per misurare la performance dell'Ente).

Utili documenti di riferimenti sono stati inoltre il [Piano della performance 2022-2024](#), adottato con delibera di Giunta n. 12 del 28 gennaio 2022, con l'accluso Ciclo di gestione della performance (all. n. 2) e il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\) 2022-2024](#) (in cui è stato incorporato il Piano della Performance 2022-2024), approvato con determinazione presidenziale n. 18 del 30.6.2022, successivamente ratificata con delibera di Giunta n. 86 del 07.07.2022.

Come documentazione a consuntivo, sono stati presi in esame il [Bilancio d'esercizio 2022](#), approvato dal Consiglio con delibera n. 40 del 12 Aprile 2023 e la "[Relazione sulla Performance 2022](#)", approvata dalla Giunta con delibera n. 82 del 28 giugno 2023.

In aggiunta, il presente Report è stato predisposto sulla base dell'esito della [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2022](#), del 28 aprile 2023, pubblicata sul sito camerale, a cui si rinvia.

Nel Report si conferma quanto già evidenziato nella Relazione sulla Performance 2022, e [validato dallo scrivente OIV](#) in data 30 giugno 2023, con riferimento al raggiungimento degli obiettivi strategici, misurati attraverso gli indicatori di risultato.

Per finire, va evidenziato che l'attività di monitoraggio sul processo di gestione della performance e sui risultati conseguiti è stata effettuata anche sulla società partecipata T2i - Trasferimento tecnologico e innovazione s.c.a r.l., la cui attività era riferibile a precisi obiettivi (con impatto sulla performance di Ente) a cui erano collegati indicatori per la misurazione e relativi target.

L'OIV durante il corso dell'anno ha monitorato con costanza l'andamento degli indicatori degli obiettivi di performance organizzativa e individuali, avvalendosi del supporto della Struttura Tecnica Permanente, che ha sottoposto all'attenzione dell'Organo gli specifici documenti riguardanti l'andamento degli indicatori, le attività e l'organizzazione complessiva dell'Ente, nel corso di apposite riunioni.

1. Coerenza documenti di programmazione

L'analisi oggetto del presente documento si riferisce all'esercizio 2022, che rappresenta il primo e, in parte, il secondo anno del quinquennio di vigenza degli organi camerali in carica.

Come noto la linea di indirizzo di fondo dell'Ente è costituita dal [Programma pluriennale \(2021-2026\)](#), il quale ha disegnato lo spazio d'intervento dell'azione camerale nell'arco temporale del mandato del Consiglio in carica, in coerenza con le disposizioni dell'articolo 2 della L. 580/1993 e s.m.i.

Nel suddetto Programma pluriennale è stata declinata [la strategia di medio e lungo periodo](#), individuando gli ambiti strategici d'intervento. Si tratta dei seguenti tre ambiti "Sviluppo delle imprese", "Crescita del Sistema economico locale e del territorio" e "Competitività dell'Ente", al cui interno sono stati fissati 15 obiettivi strategici.

La programmazione pluriennale, definita su base annuale con la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) 2022, ha trovato una sistematizzazione e concretizzazione, in termini di obiettivi e indicatori, nel Piano della performance 2022-2024 (successivamente assorbito nel PIAO 2022-2024).

In particolare nella [RPP 2022](#), per ognuno dei 15 obiettivi strategici, sono state descritte analiticamente le attività pianificate, stimando i costi da sostenere per ogni ambito strategico preso in esame.

L'individuazione delle risorse ritenute necessarie a finanziare i programmi di attività per il 2022 è avvenuta successivamente con il [Bilancio preventivo 2022](#), a cui è stato allegato il [PIRA 2022-2024](#) (successivamente modificato per assicurare il giusto raccordo tra il Ciclo della Performance e il Ciclo di Programmazione economico-finanziaria e di bilancio).

Come detto, il percorso programmatico relativo al 2022 è proseguito con la stesura del [Piano della performance 2022-2024](#) e, successivamente, del [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\) 2022-2024](#), in cui, come richiesto dal legislatore, sono stati assorbiti vari documenti di programmazione dell'Ente, in una logica di «pianificazione integrata ed organica».

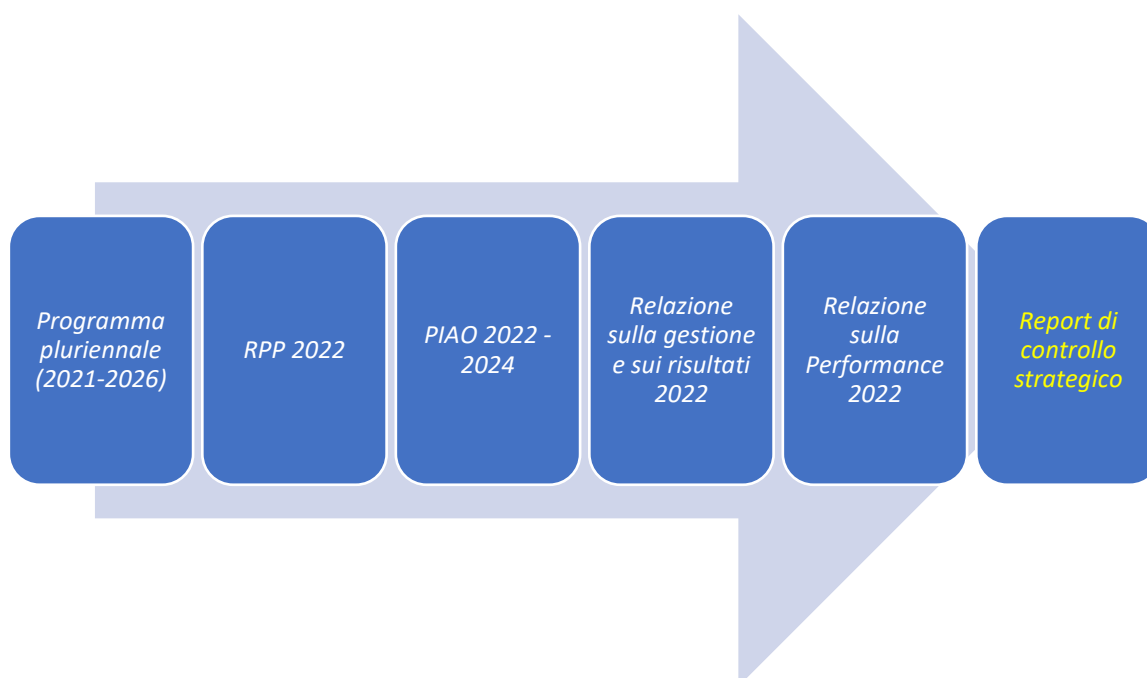
Entrambi i Piani sopra menzionati, nell'aderire pienamente alla programmazione pluriennale, hanno declinato correttamente e coerentemente le priorità di intervento e gli ambiti sui quali l'Organo di indirizzo politico amministrativo intendeva focalizzare l'azione dell'Ente (individuando esattamente gli obiettivi attesi per ciascun obiettivo strategico e i relativi indicatori/pesi/target).

Da aggiungere che, per rendere più evidenti i legami esistenti tra mandato, obiettivi strategici, obiettivi dell'Ente e obiettivi operativi annuali, ai Piani citati era stato allegato [l'Albero della Performance](#) (cfr. pagg. 37-40 del PIAO 2022-2024), che mostrava nel dettaglio la rete delle relazioni associative esistenti tra la strategia di fondo e le attività operative (tradotte negli obiettivi di performance assegnati a vari livelli).

Da sottolineare inoltre che nel mese di gennaio 2022, contestualmente all'approvazione del Piano della performance 2022-2024, era stato approvato il Ciclo di gestione della performance, in cui tutte le attività previste (all'interno del Ciclo) andavano comunque ricondotte ad un più ampio ed articolato percorso di pianificazione strategica e di programmazione pluriennale.

L'attestazione del raggiungimento degli obiettivi e programmi contenuti nella Relazione previsionale e programmatica 2022 e, pertanto, degli obiettivi contenuti nella programmazione pluriennale 2021-2026, è costituita dal [Bilancio d'esercizio 2022](#), che, attraverso l'acclusa [Relazione sulla gestione e sui risultati](#) (cfr. Allegato H), offre una rappresentazione esaustiva dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati dal Consiglio.

In aggiunta, con la [Relazione sulla Performance anno 2022](#), l'Ente dispone di un ulteriore strumento di comunicazione vocato ad illustrare i risultati ottenuti nel corso del 2022 in armonia con la strategia definita nel Programma di mandato, con il quale potenziare il grado di conoscenza dell'azione svolta a beneficio del tessuto economico locale.



2. Schema logico di riferimento

Allo scopo di fornire dati utili alla misurazione e valutazione della performance organizzativa 2022, è utile ricorrere alle seguenti prospettive «orizzontali»:



3. Grado attuazione strategia

3.1 Grado di raggiungimento degli obiettivi

[Gli obiettivi strategici](#) della Camera sono stati ampiamente realizzati e l'Ente è riuscito in maniera più che soddisfacente nel 2022 a portare a compimento le strategie delineate in fase previsionale.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi di **performance di Ente** per l'anno 2022 corrisponde al 98,89%. I valori degli indicatori rilevati a consuntivo hanno evidenziato il raggiungimento del target annuale e, in alcuni casi, mostrato degli scostamenti quasi sempre positivi rispetto al suddetto target.

Al riguardo va precisato che ciò è dipeso, quasi sempre, da una performance effettiva lusinghiera più che da una pianificazione troppo al ribasso e poco sfidante. Gli unici scostamenti negativi registrati hanno riguardato due obiettivi: il primo inerente al grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP e il secondo attinente alla capacità di generare proventi. Le motivazioni del mancato raggiungimento dei target sono rinvenibili nel par. 3.1 della [Relazione sulla Performance anno 2022](#), a cui si rinvia (cfr. pag. 12 della Relazione). Nel par. 5 del suddetto documento sono riportate anche le motivazioni delle variazioni della performance stabilita ad inizio anno.

Anche relativamente alla **performance operativa** i valori degli indicatori rilevati a consuntivo hanno confermato quasi sempre il raggiungimento del target o evidenziato degli scostamenti positivi rispetto al target. La motivazione di tale circostanza è da ricercare nell'ottenimento di risultati più soddisfacenti rispetto a quelli programmati, anziché in un processo di pianificazione troppo al ribasso e poco ambizioso. È da ascrivere inoltre alla variazione degli obiettivi di performance effettuata a metà anno, come meglio descritto nel successivo par. 4.

Per i limitati scostamenti negativi, si precisa che gli indicatori per i quali non è stato raggiunto il target previsto hanno riguardato l'obiettivo relativo al Progetto placement, quello inerente all'aggiornamento dei regolamenti dell'Ufficio Provveditorato e l'obiettivo dell'ufficio Metrico in tema di Sistema Qualità. Per le motivazioni del mancato raggiungimento dei target si rinvia al par. 3.2 della [Relazione sulla Performance anno 2022](#) (cfr. pagg. 12-13 della Relazione).

La Relazione, oltre ai risultati al 31.12.2022 dei singoli obiettivi di performance, riporta la rendicontazione di alcuni **indicatori ritenuti particolarmente significativi**, suddivisi per ambito strategico ([cfr. pagg. 7-9](#)).

Relativamente agli **obiettivi individuali** di performance 2022, che in generale possono dirsi pienamente raggiunti, si rinvia a quanto riportato nella Relazione sulla performance anno 2022 ([cfr. par. 4 e allegato B](#)).

In conclusione, l'OIV dà atto che gli indicatori utilizzati hanno permesso di misurare l'efficacia e l'efficienza sia delle attività rivolte all'esterno, sia dei servizi relativi al Governo camerale e di quelli di supporto (che concorrono alla produzione dei servizi per gli stakeholder esterni).

3.2 Obiettivi strategici e costi correlati

Al raggiungimento degli obiettivi strategici relativi al mandato 2021-2026 hanno concorso diversi fattori, che hanno richiesto il sostenimento delle spese per il personale e per il funzionamento della struttura (investimenti in beni materiali e immateriali e acquisto dei servizi necessari per lo svolgimento delle attività). In aggiunta, sono state versate le quote associative e sostenute le spese relative alle iniziative promozionali.

Relativamente a queste ultime, si evidenzia che le risorse investite sono state notevolmente inferiori a quelle generate, tenendo conto anche delle risorse messe a disposizione dagli altri soggetti che hanno partecipato alla realizzazione congiunta delle iniziative e dell'effetto moltiplicatore che ne ha ampliato la portata.

La distribuzione delle varie spese sostenute sui vari obiettivi strategici è contenuta nel prospetto che segue, dove sono riportati anche gli importi riferiti all'esercizio 2021 (in modo da permettere il raffronto tra le due annualità).

I totali di tale prospetto si differenziano rispetto a quelli prodotti dal Sistema Integrato di Unioncamere, di seguito riportati nello schema del paragrafo 5.2, in quanto in quest'ultimo non sono considerati gli accantonamenti a fondo rischi e oneri (iniziative promozionali).

codici OBJ STRATEGICI 2021-2026	ORE LAVORATE		COSTO PERSONALE		COSTO STRUTTURA (oneri di funzionamento, oneri diversi di gestione, oneri per godimento beni di terzi, ammortamenti)		QUOTE ASSOCIATIVE (compresa Unioncamere nazionale e regionale)		INIZIATIVE PROMOZIONALI (costo e accantonamento)	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1.1 - TRANSAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA	3,61%	2,85%	211.227,05	163.908,26	74.145,14	55.954,33	41.428,51	32.684,61	1.332.069,36	1.031.608,50
1.2 - DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA	11,81%	11,93%	705.071,67	732.490,33	855.444,20	803.383,92	169.223,26	162.549,50	74.577,26	74.647,28
1.3 - TRANSIZIONE ECOLOGICA	0,17%	0,12%	7.875,41	6.008,46	11.314,62	9.813,17	1.976,99	1.313,37	15.000,00	541.049,00
1.4 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI ESTERI	1,62%	1,82%	103.019,36	130.209,23	33.317,42	35.580,45	18.299,24	19.755,73	950.945,04	664.079,56
1.5 - SUPPORTO ALLE IMPRESE E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, SOSTEGNO ALLA NASCITA DI NUOVE IMPRESE E DI START UP, ALL'IMPRENDITORIA FEMMINILE, ALLA FORMAZIONE E ALL'OCCUPAZIONE DEI GIOVANI E DELLE DONNE, ALL'ACCESSO AL CREDITO, AL SUPERAMENTO DELLE CRISI AZIENDALI, INCENTIVAZIONE DELLA GIUSTIZIA ALTERNATIVA	9,29%	7,79%	595.599,66	542.580,56	199.229,21	162.772,34	104.230,60	84.659,53	748.221,56	1.240.114,33
1.6 - SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO DEL REGISTRO IMPRESE	24,77%	24,74%	1.509.763,61	1.607.664,25	619.243,52	573.500,69	278.075,64	267.136,76	-	-
2.1 - GOVERNO DEL TERRITORIO E DELL'ECONOMIA LOCALE	4,13%	2,89%	238.955,93	187.317,71	117.718,84	95.514,23	55.556,08	42.579,73	47.714,90	50.722,97
2.2 - CONNESSIONI MATERIALI, IMMATERIALI E TRA IMPRESE	0,13%	0,27%	20.261,46	17.051,06	5.843,16	5.457,95	3.135,99	2.863,94	-	-
2.3 - CRUSCOTTO PARTECIPAZIONI E POLI TECNOLOGICI	0,14%	0,42%	8.226,55	23.138,27	2.895,94	8.565,32	32.183,09	119.856,02	78.050,00	37.500,00
2.4 - ATTRATTIVITA' CULTURALE E TURISTICA DEL TERRITORIO	1,30%	2,00%	104.954,11	155.964,77	26.645,46	39.002,23	62.235,44	69.165,02	558.059,68	791.539,66
2.5 - TUTELA DEL MERCATO E DELLA LEGALITA'	9,87%	10,59%	642.899,86	696.423,21	264.444,54	242.397,23	121.081,91	119.257,08	257.062,70	91.500,91
3.1 - COMUNICAZIONE DIGITALE	2,53%	2,69%	167.503,47	183.439,62	59.169,34	55.727,77	28.250,06	28.635,18	64.210,00	75.000,00
3.2 - TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	0,78%	0,72%	62.181,25	58.587,03	32.223,05	32.589,92	9.618,49	8.682,47	-	-
3.3 - MIGLIORAMENTO CONTINUO	2,44%	4,39%	165.033,69	281.533,66	63.320,08	95.710,31	26.870,91	46.565,61	-	-
3.4 - ACQUISIZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE (UMANE/FINANZIARIE/STRUMENTALI) IN CHIAVE ECONOMICA E DI EFFICACIA	27,40%	26,78%	1.633.108,25	1.698.116,86	643.472,25	608.059,20	310.588,79	292.119,55	-	-
totale complessivo	100%	100%	6.175.681,33	6.484.433,30	3.008.426,78	2.824.029,07	1.262.755,01	1.297.824,10	4.125.910,50	4.597.762,21

Figura 1-Obiettivi strategici e costi correlati 2022

4. Impatti e altre dimensioni della performance

Nei documenti relativi alla programmazione annuale 2022 per misurare il raggiungimento degli obiettivi fissati in relazione alla performance triennale di Ente, ovvero alla performance operativa, sono stati utilizzati diversi tipi di indicatori, alcuni relativi allo stato delle risorse, all'efficienza, alla qualità, altri di tipo booleano o legati a date.

Analizzando nel dettaglio tali indicatori si riscontra, tuttavia, la presenza limitata della dimensione dell'impatto, non essendo quest'ultima di agevole misurazione.

Al riguardo va precisato che, pur essendo inconfutabile che le attività camerali abbiano delle ricadute positive sul sistema economico locale, risulta molto difficile e/o oneroso trovare indicatori che diano evidenza di tali ricadute.

Tale circostanza non deve però indurre in errore in quanto, di converso, l'Ente ha fatto ampiamente uso di altri strumenti (tra l'altro utilizzati in modo costante nel tempo) che hanno permesso di valutare l'efficacia dei servizi camerali e il loro gradimento da parte dell'utenza. Si rinvia, per una disamina più approfondita del tema, al paragrafo 5.4 di questo Report.

In ogni caso, i principali risultati raggiunti con l'azione camerale sono ben descritti nella [Relazione sulla gestione e sui risultati](#) (cfr. Allegato H del Bilancio d'esercizio 2022) e nel paragrafo 1 della [Relazione sulla performance anno 2022](#).

Passando alla capacità dell'Ente, in sede di pianificazione, di definire in maniera sufficientemente sfidante gli obiettivi e i connessi indicatori, si sottolinea che nella [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2022](#), è stata evidenziata la criticità relativa all'esito dei risultati, in quanto quasi tutti gli obiettivi risultavano raggiunti al 100%.

Tale aspetto è indice di una sicura capacità previsionale, ma allo stesso tempo potrebbe costituire un deterrente all'introduzione di miglioramenti quantitativi o qualitativi nell'erogazione di servizi camerali. Per tale motivo l'OIV all'epoca in carica aveva suggerito di definirne di ancora più sfidanti e non appiattiti sulle serie storiche degli anni precedenti.

Al riguardo va comunque tenuto in debito conto che il monitoraggio effettuato al 31 maggio dell'anno in esame ha offerto lo spunto per rimodulare i target, a fronte di adeguate circostanze. In particolare, i target sono stati ridotti laddove risultavano sovradimensionati e aumentati a fronte di prospettive più ambiziose rispetto a quelle iniziali. Alla luce di quanto suddetto si può affermare che l'intervento di revisione effettuato in occasione dell'approvazione del PIAO 2022-2024 (risalente a giugno 2022) ha certamente contribuito alla piena realizzazione della performance attesa.

Maggiori dettagli sono contenuti nel paragrafo 5 della [Relazione sulla performance anno 2022](#), nonché nella documentazione accompagnatoria del PIAO 2022-2024 approvato con determinazione presidenziale n. 18 del 30.6.2022 (a cui risultava allegato il prospetto riepilogativo delle variazioni degli obiettivi di performance, con le rispettive motivazioni).

Relativamente allo stimolo al miglioramento, la CCIAA ha adottato il [Sistema di gestione qualità ISO 9001](#) e si propone come un'organizzazione innovativa e dinamica orientata al miglioramento continuo e all'ascolto delle esigenze degli utenti.

Al riguardo si dà atto che nel corso del 2022 l'intera struttura camerale si è impegnata per il miglioramento continuo dei processi e per assicurare lo standard atteso dei servizi almeno pari al 90%. Ha inoltre conseguito il rinnovo della certificazione dell'Ente secondo i criteri UNI EN ISO 9001:2015 e ha rafforzato le funzioni e le attività legate al Sistema di Gestione per la Qualità e al mantenimento della certificazione. L'ottenimento della ricertificazione dell'Ente (per tutte le sedi camerali: Treviso, Belluno, Conegliano), ha rappresentato un'ulteriore conferma dell'efficienza dei servizi e della propensione al miglioramento continuo. Le attività ispettive, condotte da due ispettori su tutta la struttura camerale, mediante colloqui diretti con i responsabili ed il personale, hanno avuto esito positivo. Entrambi gli ispettori hanno apprezzato la professionalità dei soggetti intervistati e il coinvolgimento, la motivazione e grande senso di appartenenza all'Ente e alla propria professione da ciascuno dimostrati.

La Camera nel corso del 2022 ha inoltre curato l'aggiornamento continuo della Carta dei servizi dell'Ente e lo sviluppo di un progetto integrato di monitoraggio del gradimento dei servizi camerali da parte degli stakeholder, costituito dall'indagine di customer generale e dalle indagini di customer settoriali.

In merito alla [Carta dei servizi](#), che rappresenta il documento con cui la Camera assume una serie di impegni nei confronti della propria utenza dichiarando quali servizi eroga, le modalità e gli standard di qualità garantiti, se ne apprezza la dinamicità, in quanto essa è consultabile sul sito istituzionale e recepisce costantemente nuovi contenuti (per gli standard di qualità si rinvia al paragrafo 5.3 di questo Report).

Relativamente alle indagini di customer, si sottolinea che esse rappresentano un terreno fertile per le azioni da avviare, in quanto sulla base dei risultati ottenuti vengono individuate, a partire dai suggerimenti degli stakeholder e degli utenti, nuovi percorsi e nuove formule per assicurare servizi sempre più accessibili e di qualità. Per l'edizione 2023, proprio in questi giorni è stata avviata l'indagine di customer generale, che si inserisce in una serie di indagini effettuate a cadenza annuale, a partire dal 2020.

Gli esiti di tutte le indagini di customer svolte nel 2022 sono riportati nella [Relazione sulla gestione e sui risultati](#) (cfr. Allegato H del Bilancio d'esercizio 2022, pagg. 67-72).

Relativamente alla proliferazione degli obiettivi di performance, emersa in seguito all'utilizzo del TOOL di autovalutazione sia nel 2021 che nel 2022, è necessario dare atto del notevole sforzo compiuto dalla Camera per assicurare maggiore "Fruibilità del documento di pianificazione" mediante la razionalizzazione degli obiettivi, come richiesto dall'OIV nelle Relazioni sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – anni 2021 e 2022. In particolare, già nel 2022, in occasione della variazione del Piano della Performance 2022-2024 (coincisa con l'approvazione del PIAO 2022-2024), per quanto concerne la Performance di Ente, gli obiettivi sono stati ridotti da 34 a 15 (di cui quattro corrispondenti agli obiettivi comuni suggeriti da Unioncamere). In aggiunta, con il parere favorevole di questo OIV, espresso nel corso della riunione del 21.11.2022, in occasione della stesura del PIAO 2023-2025 anche gli obiettivi operativi 2023 sono stati ridotti, portando a compimento il processo di sintesi e razionalizzazione che ha riguardato l'intero impianto della performance. Si è così passati da oltre 120 obiettivi di performance a 58, con conseguente ottimizzazione della relativa gestione.

Anche in relazione all'esigenza di garantire maggiore sintesi del PIAO 2023-2025 e dei relativi allegati, al fine di contenere il numero complessivo di pagine, emersa nella [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema](#)

[di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2022](#), si dà atto dell'impegno portato a termine dalla Camera nell'offrire agli stakeholder un documento più fruibile e "smart". Il PIAO 2023-2025 è stato infatti predisposto come documento più semplice e sintetico rispetto a quello dell'anno precedente, con rimandi alla sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale o ad altre sezioni del portale dove sono rinvenibili informazioni e dati di dettaglio.

5. Processi

Un altro fattore da evidenziare in questa sede riguarda le modalità con cui la Camera realizza la propria attività. A tal fine vengono rappresentati sinteticamente i seguenti aspetti:

- personale impegnato nelle varie attività dell'Ente;
- costi sostenuti nello svolgimento di determinati processi;
- qualità erogata dei servizi svolti dall'Ente;
- qualità percepita dagli utenti dei servizi.

5.1. Dimensionamento del personale nei processi

Situazione del personale periodo dal 1.1.2022 al 31.12.2022

Il prospetto seguente illustra nel dettaglio il quadro del personale in servizio presso l'Ente all'inizio e al termine dell'esercizio.

Personale in servizio al 01.01.2022				
	PERSONE IN ORGANICO	di cui a Part-time	Aspettativa / comando	FTE
Segretario Generale	1	0		1
Dirigenza	2	0		2
Cat. D	32	0	1	31
Cat. C	83	22	1	74,2
Cat. B	4	2		3,3
Cat. A	3	0		3
TOTALE	125	24	2	114,5
Personale in servizio al 31.12.2022				
Segretario Generale	1	0		1
Dirigenza	2	0		2
Cat. D	32	0	1	31
Cat. C	79	20	1	72,5

Cat. B	3	2		2,3
Cat. A	3	0		3
TOTALE	120	22	2	111,8

Tab. 1: Personale in servizio nel 2022.

Preme evidenziare che le dinamiche assunzionali che si sono verificate nel corso dell'anno non sono state sufficienti ad assorbire il flusso di personale in uscita e hanno generato un gap di n. 5 unità, che ha rappresentato una forte criticità per l'Ente, impegnato a garantire il mantenimento degli standard di servizio.

Da aggiungere che le procedure selettive svolte nel corso del 2021 hanno prodotto delle graduatorie che, seppur utilizzate per l'assunzione di personale nei primi mesi del 2022, non sono state sufficienti a coprire l'intero fabbisogno. Nel corso del 2022 sono state pertanto avviate ulteriori due procedure selettive (di cui una si è conclusa nel corso del 2023) che hanno dato origine ad altre due graduatorie.

Al 31.12.2022 l'organizzazione camerale risultava composta da n. 120 dipendenti per un totale di unità lavorative effettive (FTE) pari a n. 111,8.

La distribuzione del costo del personale sui vari processi camerali è desumibile dalla tabella che segue. La tabella mostra il grado di efficienza raggiunto nell'impiego delle risorse umane, rispetto alle diverse attività realizzate dall'Ente e permette il confronto con il sistema nazionale:

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2022	INDICATORI		Delta Mediana Nazionale	
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)				TREVIISO-BELLUNO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 63/68) Mediana		
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	2,8338	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	24.605.520,92	1,1517	1,4541	-0,3024	
		A1.2 Compliance normativa	0,7905	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	24.605.520,92	0,3213	0,6053	-0,2840	
		A1.3 Organizzazione e camerale	5,3863	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	128,89	0,4179	0,0980	0,3199	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema al largato	A2.1 Gestione e supporto organi	4,8167	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,4129	0,3202	0,0927	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	2,6975	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	24.605.520,92	1,0963	0,0323	1,0640	
		A2.3 Gestione documentale	4,1373	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,3547	0,3471	0,0076	
		A2.4 Rilevazioni statistiche	1,1750	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	128,89	0,0912	0,0432	0,0480	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	3,7025	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,3174	0,2732	0,0442	
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	4,4236	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	128,89	0,3432	0,3503	-0,0071
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	3,5981	1 mln € di Valore acquisti	1.896.883,20	1,8969	1,3670	0,5299
B2.2 Patrimonio e servizi di sede			6,9519	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	128,89	0,5393	0,6656	-0,1262	
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	2,8300	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,2426	0,2348	0,0077	
		B3.2 Contabilità e finanza	4,7645	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	24.605.520,92	1,9364	3,3172	-1,3808	
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	32,8441	10 mila Imprese registrate + UULL	126.032,00	2,6060	2,2589	0,3471	
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,3203	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0275	0,0298	-0,0024	
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,0309	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0026	0,0029	-0,0002	
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del	0,9524	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0816	0,0130	0,0686	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità	0,3513	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0301	0,0387	-0,0086	
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,8351	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,1573	0,1928	-0,0354	
		C2.5 Metrologia legale	2,7840	10 mila Imprese registrate + UULL	126.032,00	0,2209	0,1847	0,0362	
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,3993	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0342	0,0846	-0,0504	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di	8,1163	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,6957	0,2637	0,4320	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,3115	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,1124	0,0467	0,0657	
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0000	0,0000	N/D			
C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,4697	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,1260	0,1260	0,0000			
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	1,5403	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0082	0,0143	-0,0061	
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	10,2542	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0548	0,0456	0,0093	
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla	0,4329	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0371	0,0416	-0,0044	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	7,0522	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,6045	0,3917	0,2128	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	1,2605	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,1080	0,1558	-0,0477	
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	1,3094	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,1122	0,0644	0,0478	
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,0312	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0027	0,0203	-0,0176	
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,0250	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0021	0,0262	-0,0240	
		D4.4 Certificazione competenze	0,0069	100 mila Popolazione in età attiva	1.078.344,00	0,0006	0,0029	-0,0023	
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,1273	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0109	0,0101	0,0008	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale		N/D	0,2450	N/D	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,0040	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0003	0,0256	-0,0252	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	1,4657	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,1256	0,1140	0,0117	
D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni		0,2568	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0220	0,0333	-0,0113		
D6.3 Osservatori economici		1,8446	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,1581	0,0626	0,0955		
E Maggioranze	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORANZA 20%	E1.1 Gestione progetti a valere su maggioranze 20% Diritto annuale	4,6316	1.000 di Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0397	0,0404	-0,0007	
F Altri servizi	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,5587	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	128,89	0,0433	0,0225	0,0209	
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	116.657,00	0,0000	0,0000	N/D	
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,0000	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	24.605.520,92	0,0000	0,0000	N/D	
			129,3240						

Figura 2 - Dimensionamento del personale nei processi 2022

5.2. Costi dei processi

Per comprendere come i processi camerali impattino sull'Ente e quali siano i processi su cui la CCIAA di Treviso-Belluno punta maggiormente, viene utilizzata la rilevazione annuale sui costi dei processi effettuata a livello nazionale con gli annessi grafici.

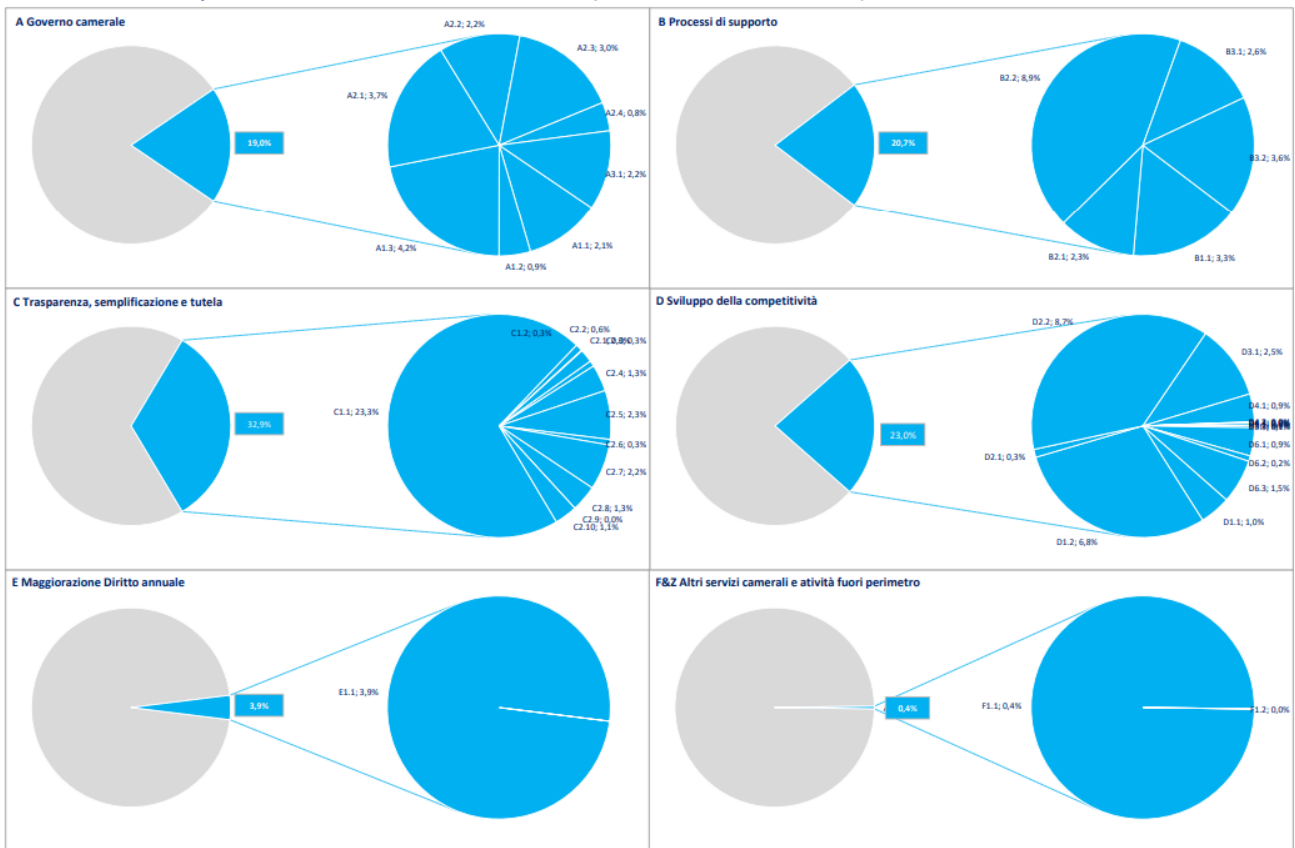
Macro Funzione	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Assorbimento FTE*			COSTI DI PROCESSO						INTERVENTI DI PROMOZIONE	
			Personale dipendente	TOTALE	Distribuzione %	COSTI DIRETTI			COSTI INDIRECTI (quota ribaltata)	TOTALE	Distribuzione %		
						Costi personale	Altri costi effettivi	Totale Costi diretti					
A Governocamerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	2,83	2,83	2,19%	€ 159.004	€ 0	€ 159.004	€ 61.527	€ 220.532	2,09%	€ 0	
		A1.2 Compliance normativa	0,79	0,79	0,61%	€ 54.425	€ 19.906	€ 74.331	€ 17.162	€ 91.493	0,87%	€ 0	
		A1.3 Organizzazione camerale	5,39	5,39	4,17%	€ 294.386	€ 27.452	€ 321.837	€ 116.947	€ 438.784	4,15%	€ 0	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	3,98	4,82	3,72%	€ 206.783	€ 77.837	€ 284.620	€ 104.579	€ 389.199	3,69%	€ 47.707	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	2,70	2,70	2,09%	€ 177.412	€ 0	€ 177.412	€ 58.567	€ 235.979	2,23%	€ 0	
		A2.3 Gestione documentale	4,14	4,14	3,20%	€ 227.574	€ 177	€ 227.751	€ 89.827	€ 317.578	3,01%	€ 0	
		A2.4 Rilevazioni statistiche	1,09	1,17	0,91%	€ 57.861	€ 0	€ 57.861	€ 25.511	€ 83.372	0,79%	€ 0	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	2,79	3,70	2,86%	€ 148.069	€ 4.659	€ 152.728	€ 80.388	€ 233.116	2,21%	€ 105.016	
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	4,42	4,42	3,42%	€ 211.070	€ 42.975	€ 254.046	€ 96.045	€ 350.090	3,31%	€ 0
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	3,35	3,60	2,78%	€ 161.465	€ 6.531	€ 167.997	€ 78.122	€ 246.118	2,33%	€ 0
B2.2 Patrimonio e servizi di sede			3,53	6,95	5,38%	€ 176.875	€ 610.503	€ 787.379	€ 150.937	€ 938.315	8,88%	€ 0	
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	2,50	2,83	2,19%	€ 131.424	€ 81.056	€ 212.480	€ 61.444	€ 273.923	2,59%	€ 0	
		B3.2 Contabilità e finanza	4,68	4,76	3,68%	€ 247.270	€ 29.433	€ 276.703	€ 103.446	€ 380.149	3,60%	€ 0	
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	31,18	32,84	25,40%	€ 1.662.569	€ 80.266	€ 1.742.835	€ 713.102	€ 2.455.937	23,25%	€ 16.106	
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,32	0,32	0,25%	€ 24.305	€ 4.029	€ 28.333	€ 6.953	€ 35.287	0,33%	€ 45.140	
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,03	0,03	0,02%	€ 2.288	€ 0	€ 2.288	€ 671	€ 2.959	0,03%	€ 0	
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,70	0,95	0,74%	€ 40.581	€ 5.226	€ 45.807	€ 20.678	€ 66.485	0,63%	€ 0	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,35	0,35	0,27%	€ 19.108	€ 1.783	€ 20.892	€ 7.628	€ 28.520	0,27%	€ 1.464	
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,84	1,84	1,42%	€ 93.094	€ 1.663	€ 94.757	€ 39.842	€ 134.599	1,27%	€ 0	
		C2.5 Metrologia legale	2,78	2,78	2,15%	€ 146.645	€ 38.148	€ 184.793	€ 60.446	€ 245.239	2,32%	€ 0	
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,40	0,40	0,31%	€ 19.390	€ 0	€ 19.390	€ 8.669	€ 28.059	0,27%	€ 0	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	0,74	8,12	6,28%	€ 44.628	€ 8.901	€ 53.529	€ 176.218	€ 229.748	2,18%	€ 70.000	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,31	1,31	1,01%	€ 74.716	€ 29.401	€ 104.117	€ 28.476	€ 132.593	1,26%	€ 2.835	
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,47	1,47	1,14%	€ 81.274	€ 24	€ 81.297	€ 31.910	€ 113.207	1,07%	€ 60.000	

Macro Funzione	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Assorbimento FTE*			COSTI DI PROCESSO						INTERVENTI DI PROMOZIONE	
			Personale dipendente	TOTALE	Distribuzione %	COSTI DIRETTI			COSTI INDIRETTI (quota rimborsata)	TOTALE	Distribuzione %		
						Costi personale	Altri costi effettivi	Totale Costi diretti					
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	1,54	1,54	1,19%	€ 75.278	€ 467	€ 75.746	€ 33.443	€ 109.188	1,03%	€ 470.012	
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	9,42	10,25	7,93%	€ 469.541	€ 24.050	€ 493.590	€ 222.636	€ 716.226	6,78%	€ 17.303	
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	0,43	0,43	0,33%	€ 18.745	€ 0	€ 18.745	€ 9.399	€ 28.143	0,27%	€ 115.000	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	3,39	7,05	5,45%	€ 187.957	€ 579.992	€ 767.949	€ 153.116	€ 921.065	8,72%	€ 85.204	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	1,26	1,26	0,97%	€ 72.389	€ 164.544	€ 236.933	€ 27.367	€ 264.300	2,50%	€ 171.364	
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	1,31	1,31	1,01%	€ 69.414	€ 0	€ 69.414	€ 28.430	€ 97.844	0,93%	€ 16.786	
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,03	0,03	0,02%	€ 1.652	€ 0	€ 1.652	€ 678	€ 2.330	0,02%	€ 0	
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,02	0,02	0,02%	€ 1.321	€ 0	€ 1.321	€ 543	€ 1.864	0,02%	€ 0	
		D4.4 Certificazione competenze	0,01	0,01	0,01%	€ 339	€ 0	€ 339	€ 150	€ 489	0,00%	€ 0	
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,13	0,13	0,10%	€ 5.347	€ 0	€ 5.347	€ 2.764	€ 8.111	0,08%	€ 543.500	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,00	0,00	0,00%	€ 173	€ 7.728	€ 7.901	€ 87	€ 7.988	0,08%	€ 0	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	1,22	1,47	1,13%	€ 67.791	€ 8	€ 67.798	€ 31.822	€ 99.620	0,94%	€ 100.342	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,26	0,26	0,20%	€ 13.707	€ 0	€ 13.707	€ 5.575	€ 19.282	0,18%	€ 55.446	
		D6.3 Osservatori economici	1,76	1,84	1,43%	€ 103.506	€ 11.266	€ 114.772	€ 40.050	€ 154.822	1,47%	€ 0	
	E Magg. D. A.	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	4,63	4,63	3,58%	€ 310.204	€ 4.623	€ 314.826	€ 100.561	€ 415.387	3,93%	€ 1.897.462
	F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi a imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,56	0,56	0,43%	€ 30.186	€ 981	€ 31.167	€ 12.130	€ 43.296	0,41%	€ 0
			F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
Z Fuori opoli metro	Z1 EXTRA	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
TOTALE			109,28	129,32	100,00%	€ 5.889.764	€ 1.863.628	€ 7.753.392	€ 2.807.845	€ 10.561.237	100,00%	€ 3.820.687	

(*) Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi

Figura 3- Rilevazione dei costi dei processi 2022

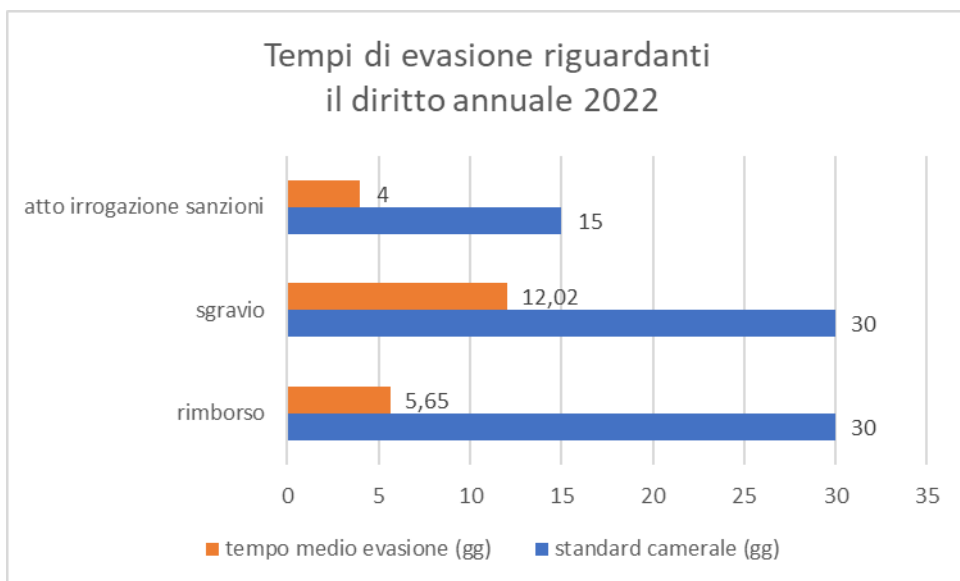
Distribuzione % Costi dei processi e incidenza delle Macrofunzioni camerali (Consolidato CCIAA + AS anno 2022)



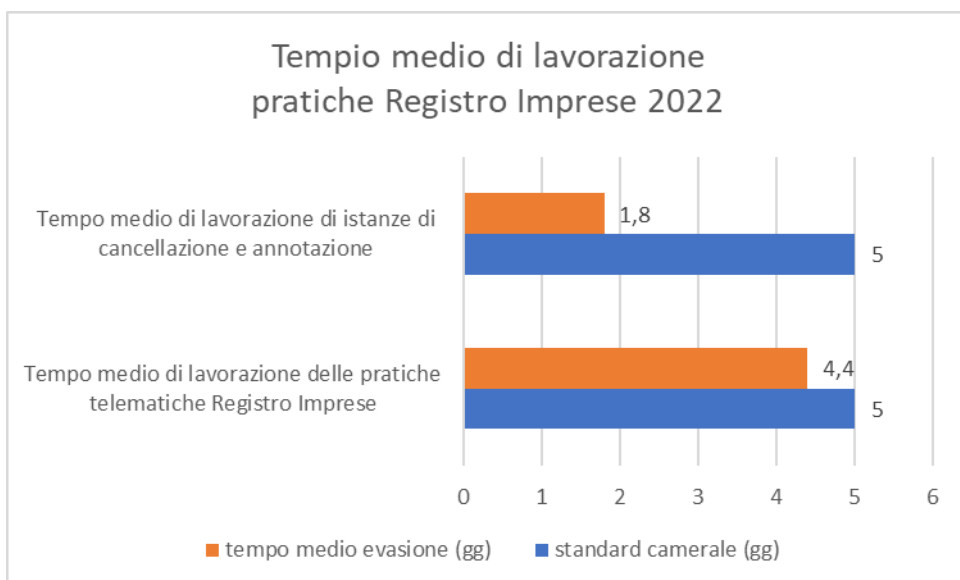
5.3. Standard di qualità erogata dei processi

Gli standard di qualità camerali sono contenuti nella Carta dei servizi, di cui si è detto al paragrafo 4, che costituisce lo strumento con cui l'Ente si impegna ad agevolare i propri utenti nella fruizione dei molteplici servizi offerti, garantendo al contempo il rispetto di tempistiche certe, una comunicazione tempestiva ed aggiornata e la correttezza e l'imparzialità nei rapporti. Altri standard sono contenuti nelle procedure adottate nell'ambito del Sistema della Qualità.

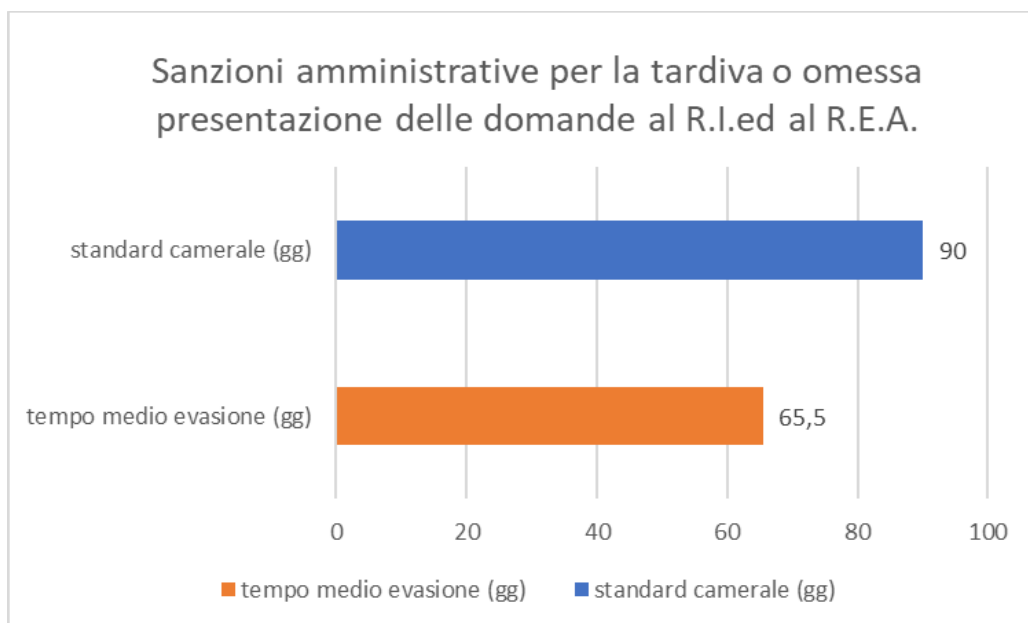
Di seguito si elencano i risultati raggiunti con riferimento ad alcuni degli standard fissati, che danno atto del costante impegno profuso dalla Camera nel rispettare i termini, allo scopo di offrire un servizio sempre efficiente all'utenza, nonostante le criticità che quotidianamente si presentano.



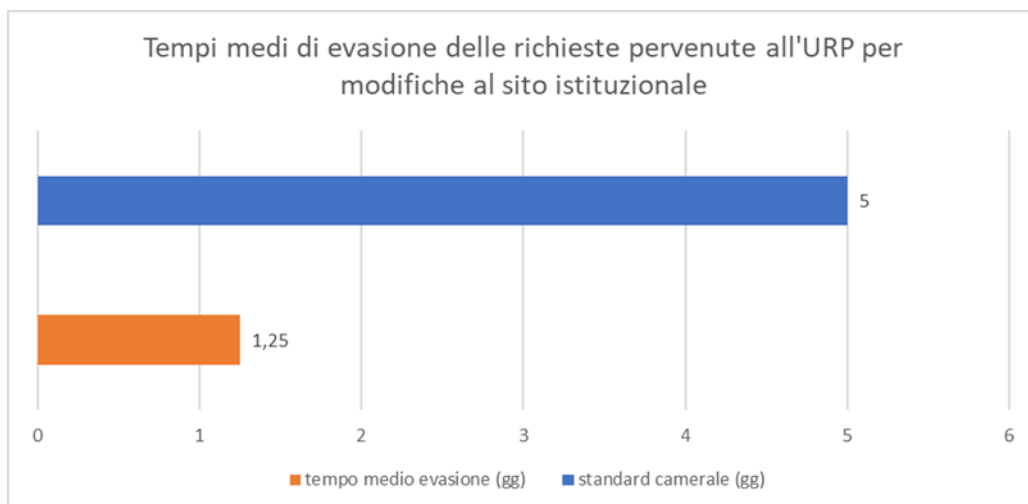
Fonte: verbale riunione di riesame del secondo semestre 2022



Fonte: rilevazioni Pareto



Fonte: verbale riunione di riesame del secondo semestre 2022



Fonte: verbale riunione di riesame del secondo semestre 2022

Altro standard di qualità particolarmente significativo per quanto concerne la Camera di Treviso-Belluno riguarda l'**indice di ritardo medio dei pagamenti** ponderato in base all'importo delle fatture. L'Ente nel corso del 2022 ha registrato un risultato pari a -16 gg, a fronte di una media nazionale pari a -12,53 gg.

Con riferimento, invece, al **rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche del Registro Imprese**, ivi comprese le pratiche REA, è stato ottenuto un risultato pari al 75% a fronte di una media nazionale leggermente più performante, pari all' 85,89% (Fonte: Pareto). Il calcolo risulta dal rapporto tra il totale delle pratiche evase entro 5 gg. dal ricevimento (al netto delle sospensioni) e il totale delle pratiche evase nell'anno.

Con riferimento alle istanze di **modifica e cancellazione di imprese artigiane**, invece, lo standard di servizio (40 gg. a fonte del termine legale di 90 gg.) è stato sempre rispettato.

In relazione alla gestione dei **reclami**, sono stati rispettati gli standard di qualità previsti, come evidenziato nel verbale di riesame del secondo semestre del 2022 predisposto dall'ufficio Relazioni con il Pubblico.

Per quanto concerne il servizio di **rilascio di certificati** e visure, copie di atti e bilanci, richiesti allo sportello, lo stesso avviene in tempo reale.

Sono stati rispettati anche gli standard previsti per i seguenti servizi di competenza dell'ufficio Servizi certificativi per l'estero. Nello specifico per quanto concerne l'attività di rilascio **carnet ATA**, lo standard di servizio (3 gg.) è stato rispettato in quanto la media risultante è risultata pari a 2,97 giorni.

Per il rilascio, invece, dei **certificati d'origine** è stata registrata una media di 0.91 giorni, a fronte dei 5 giorni fissati come standard di servizio.

In relazione al procedimento di **gestione informatica** e analogica dei documenti, le relative attività, di competenza dell'ufficio Protocollo, sono state gestite in giornata come previsto da standard di servizio.

Sono stati rispettati anche i termini previsti per la **pubblicazione delle determinazioni** nell'albo camerale (standard: entro 7 gg dalla data di adozione) e per la **concessione del patrocinio camerale** (10 gg).

Sono stati rispettati altresì gli standard previsti per l'attività di **cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti**. Nello specifico, è stato rispettato il termine di 20 giorni a partire dalla presentazione della domanda (tempo a disposizione del Dirigente responsabile dell'Ufficio Protesti per decidere se accogliere l'istanza e disporre, con sua determinazione, la cancellazione). L'adempimento ha avuto luogo entro circa 3/4 gg. È previsto, inoltre, il termine di 5 giorni a partire dalla firma della determinazione (tempo a disposizione dell'addetto per cancellare il protesto). La media rilevata per il 2022 è stata di 1,8 giorni.

Con riferimento, invece, al procedimento di iscrizione, modifica e cancellazione dal **Registro assegnatari marchi** di identificazione per fabbricanti, importatori, venditori di metalli preziosi (standard: 30 gg), la media registrata è stata di 25 giorni.

Infine, per quanto riguarda il servizio di **vidimazione** sono stati garantiti gli standard di qualità previsti (appuntamenti disponibili nell'arco di 1-2 giorni dall'accesso al portale, su un massimo di 4 giorni di attesa per appuntamento).

5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction)

Elemento significativo per l'analisi dei processi è la qualità dei servizi resi dall'Ente camerale così come percepita dai fruitori degli stessi. Al riguardo, si riportano, in maniera sintetica, i risultati dell'indagine di **customer satisfaction generale** effettuata nel 2022.

I suddetti dati sono pubblicati nel [sito istituzionale camerale](#), a cui si rimanda per una visione maggiormente approfondita e specifica dei risultati ottenuti.

I positivi riscontri ottenuti hanno confermato la più che soddisfacente percezione dell'Ente da parte dei propri stakeholder, restituendo un feedback importante sull'utilizzo ed accesso ai servizi erogati sia in presenza che da remoto, certi del rispetto gli standard di qualità previsti dalla Carta dei Servizi dell'Ente.

L'indagine di *customer satisfaction* 2022 è stata effettuata dalla Camera nel periodo 30 settembre - 31 ottobre 2022 mediante la somministrazione di un questionario online: gli stakeholder intervistati sono stati 655, di cui circa il 63% imprese e il 26% rappresentato da intermediari/professionisti/associazioni di categoria.

Oltre il 65% degli intervistati ha affermato che negli ultimi tre anni la qualità dei servizi era migliorata (+4.7 p.p. rispetto allo scorso anno), reputandosi molto soddisfatto per la cortesia, la chiarezza, la preparazione

tecnica, la capacità di risolvere i problemi del personale, nonché per la tempistica di realizzazione delle attività. Dall'indagine effettuata è emerso che, nell'ultimo anno, l'accesso ai servizi era avvenuto solo nel 15.6% (-3.3 p.p. rispetto al 2021) prevalentemente di persona allo sportello, mentre nei restanti casi gli utenti si erano interfacciati con l'Ente prevalentemente a distanza.

Relativamente ai canali di comunicazione, è stato espresso un giudizio molto positivo sul sito istituzionale, sia per quanto riguarda i contenuti che per la chiarezza/ completezza/ tempestività dell'informazione.

La Newsletter camerale e la piattaforma CRM (con cui vengono inviate campagne tematiche) sono risultati i canali più affermati e conosciuti dagli stakeholder.

Passando ai singoli servizi camerali, il giudizio espresso da coloro che avevano utilizzato tali servizi nell'ultimo anno è stato altamente positivo, avendo superato in media il 91% del livello di gradimento (“Molto” + “abbastanza soddisfatto”): dal Registro delle Imprese (con tutte le sue articolazioni), ai Servizi del Settore Statistica, studi, osservatorio economico ed analisi del territorio. Programmi di orientamento al lavoro ed alle professioni, dai Servizi digitali e di supporto alla digitalizzazione (PID) ai Servizi certificativi per l'estero, dai Servizi di competenza del settore Regolamentazione e tutela del Mercato allo Sportello della sede di Conegliano, dalle Iniziative, finanziamenti per lo Sviluppo di impresa alla Prevenzione della Crisi.

Alla campagna generale si sono aggiunte anche le **indagini di customer settoriali** svolte dai settori, uffici e sportelli a diretto contatto con l'utenza per misurare il livello di soddisfazione riguardante le proprie attività.

Per la disamina completa delle risultanze di tali indagini, che hanno interessato diversi ambiti (dai Servizi digitali al Settore Promozione interna, dall'Ufficio Servizi certificativi per l'estero al Settore Regolamentazione e tutela del Mercato, dal Settore Statistica, studi, programmi di orientamento al lavoro alla società partecipata T2i - Trasferimento tecnologico e innovazione s.c.a r.l.), si rinvia alla [Relazione sulla gestione e sui risultati](#) (cfr. Allegato H del Bilancio d'esercizio 2022, pagg. 68-72).

Il totale degli intervistati è stato di **2.929 utenti**, di cui 655 intervistati in occasione dell'indagine di customer generale di valutazione dei servizi dell'Ente e 2.274 coinvolti nelle varie indagini di customer settoriali predisposte dagli uffici.

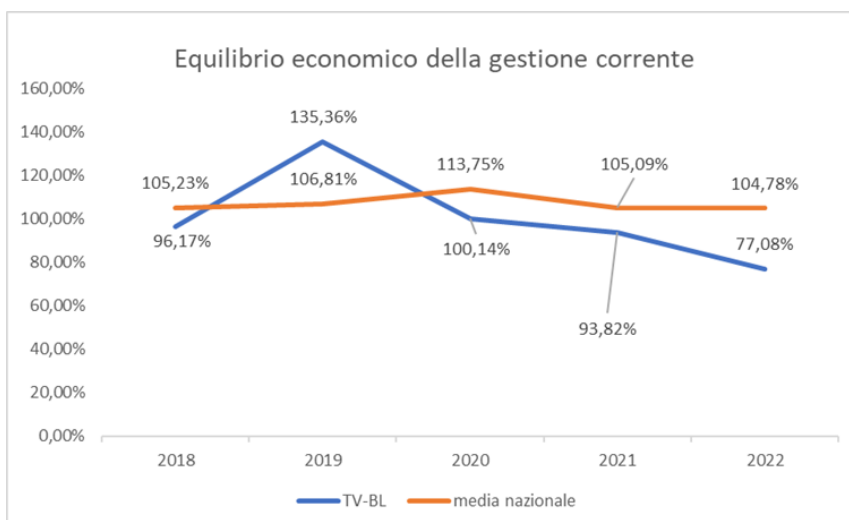
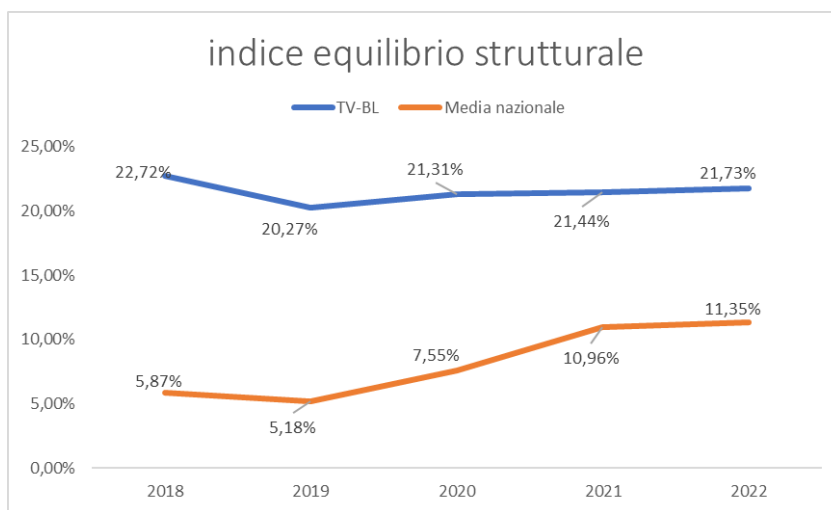
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente

Per rappresentare lo stato di salute dell'Ente nel 2022, vengono utilizzati i seguenti indicatori:

▷ Indicatori di solidità economica:

L'**indice di equilibrio strutturale** indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali: il dato in questione rileva un dato che si attesta nella media dei risultati ottenuti negli anni precedenti e ben al di sopra di quelli raggiunti dalla media nazionale.

I risultati rappresentano la capacità dell'Ente di far fronte ampiamente alla copertura degli oneri necessari alla gestione della struttura organizzativa con i proventi propri (diritto annuale, diritti di segreteria, proventi da gestione servizi).



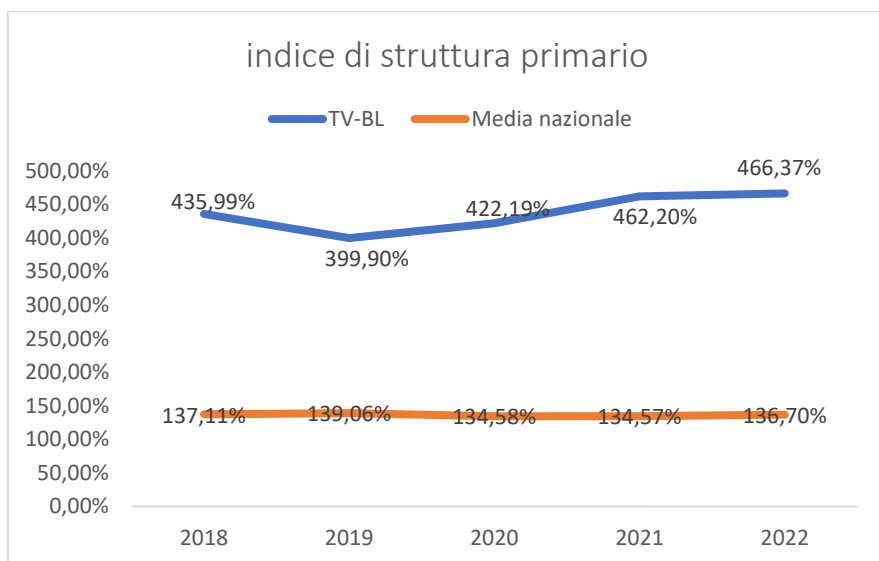
Si precisa che l'indicatore "Equilibrio economico della gestione corrente" presenta, con riferimento all'esercizio 2022, un risultato pari a 97,87% (non considerando la sopravvenienza passiva sopra indicata). Ciò significa che gli oneri derivanti dalla gestione corrente trovano piena copertura con i proventi correnti e che, pertanto, il risultato ottenuto non si è discostato dal *trend* tenuto negli anni precedenti.

▷ **indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria:**

L'**indice di struttura primario** misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio ed è ottenuto dal rapporto tra il patrimonio netto e le immobilizzazioni.

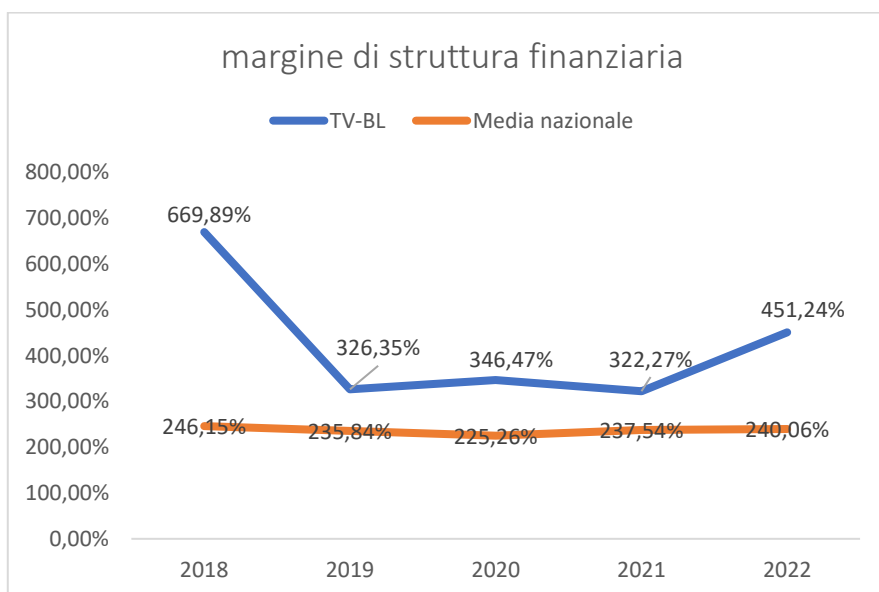
Il dato del 2022, in linea con quello delle precedenti annualità, rappresenta un *outlier* ossia un valore significativamente differente e fuori scala rispetto all'universo dei dati raccolti.

L'indice rappresenta la disponibilità dell'Ente camerale di un patrimonio netto rilevante e in grado di coprire gli investimenti in immobilizzazioni a lungo termine senza far ricorso ad eventuali finanziamenti esterni.



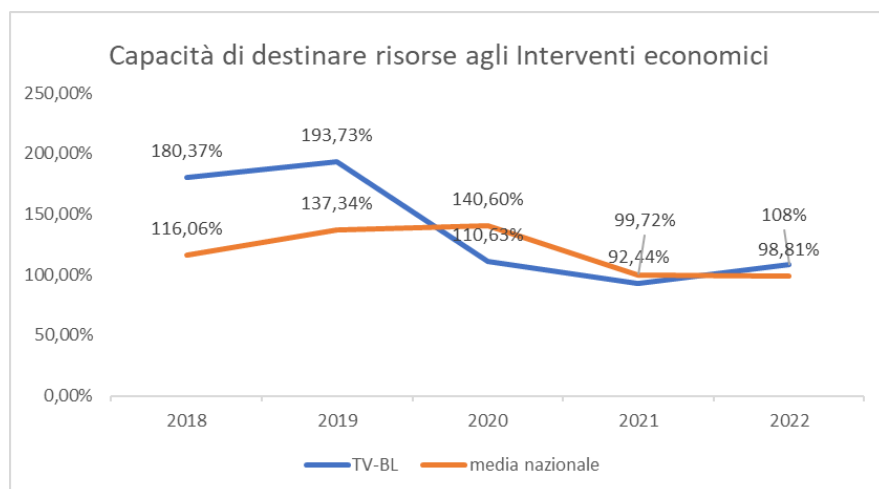
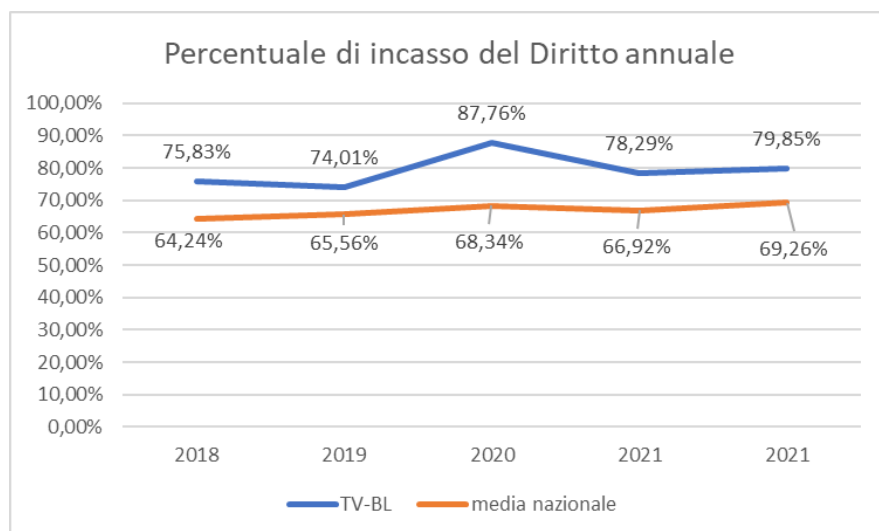
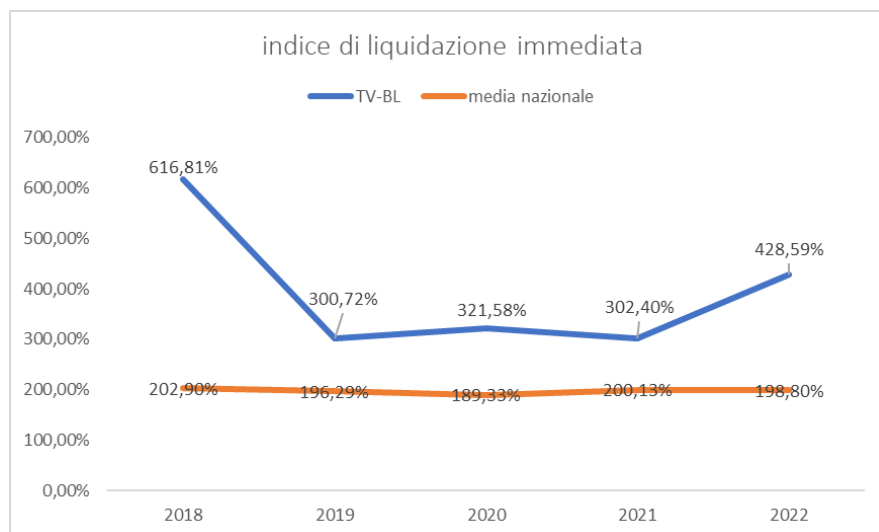
Il **margin di struttura finanziaria** misura la capacità dell'Ente di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve ed è ottenuto dal rapporto tra l'attivo circolante e le passività correnti.

Il dato dell'anno di riferimento evidenzia un netto aumento di percentuale rispetto all'anno precedente e sempre un rilevante distacco in termini positivi rispetto alla tendenza nazionale.



L'**indice di liquidità immediata** misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo ed è ottenuto dal rapporto tra la liquidità immediata e le passività correnti.

Il dato dell'esercizio di riferimento evidenzia un netto aumento di percentuale rispetto all'anno percentuale e sempre un rilevante distacco in termini positivi rispetto alla tendenza nazionale.



Gli ultimi due indicatori mostrano che l'Ente ha presentato negli ultimi 5 anni un livello di incassi del diritto annuale ben superiore alla media nazionale e, allo stesso tempo, ha destinato nel 2022 risorse per la promozione del territorio superiori alle restanti camere del panorama nazionale.

7. Benchmarking

Dal confronto con i valori di sistema del “Cruscotto direzionale”, reso disponibile nel Sistema informativo integrato, risulta che la Camera di Commercio di Treviso-Belluno gode un’ottima salute economica, un grado relativamente alto di efficienza e un livello nella norma di efficacia/qualità.

Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<ul style="list-style-type: none"> • equilibrio strutturale della gestione corrente • capacità di coprire le immobilizzazioni col Patrimonio netto • incidenza dei costi dei processi di supporto interno • capacità di generare proventi aggiuntivi • percentuale di incasso del diritto annuale 	<ul style="list-style-type: none"> • rispetto tempi di evasione pratiche RI, (calcolati in base al rapporto tra il totale delle pratiche evase entro 5 gg. dal ricevimento - al netto delle sospensioni - e il totale delle pratiche evase nell’anno)

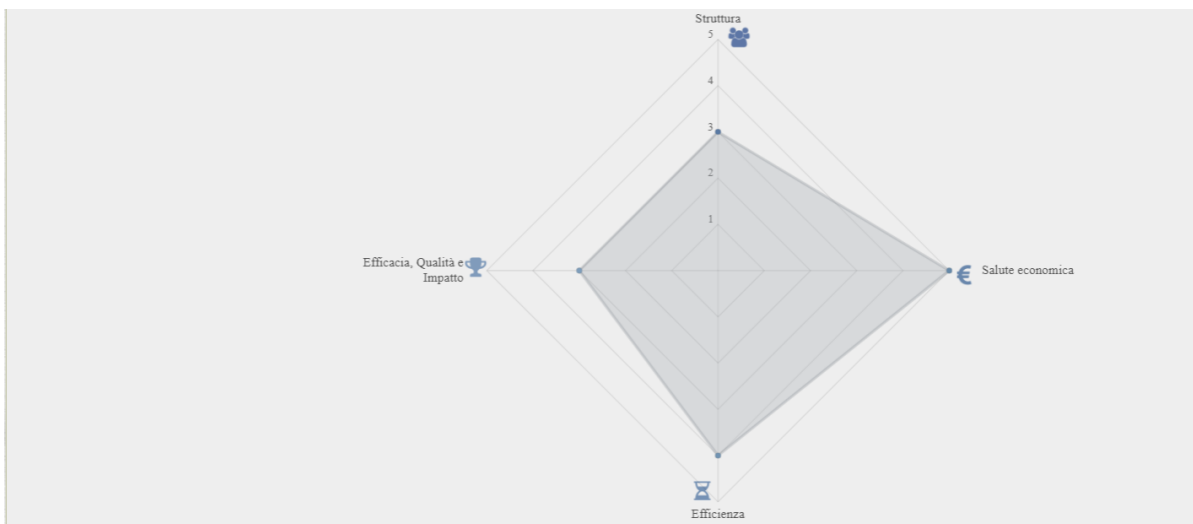


Fig. 4: Posizionamento per dimensione della gestione

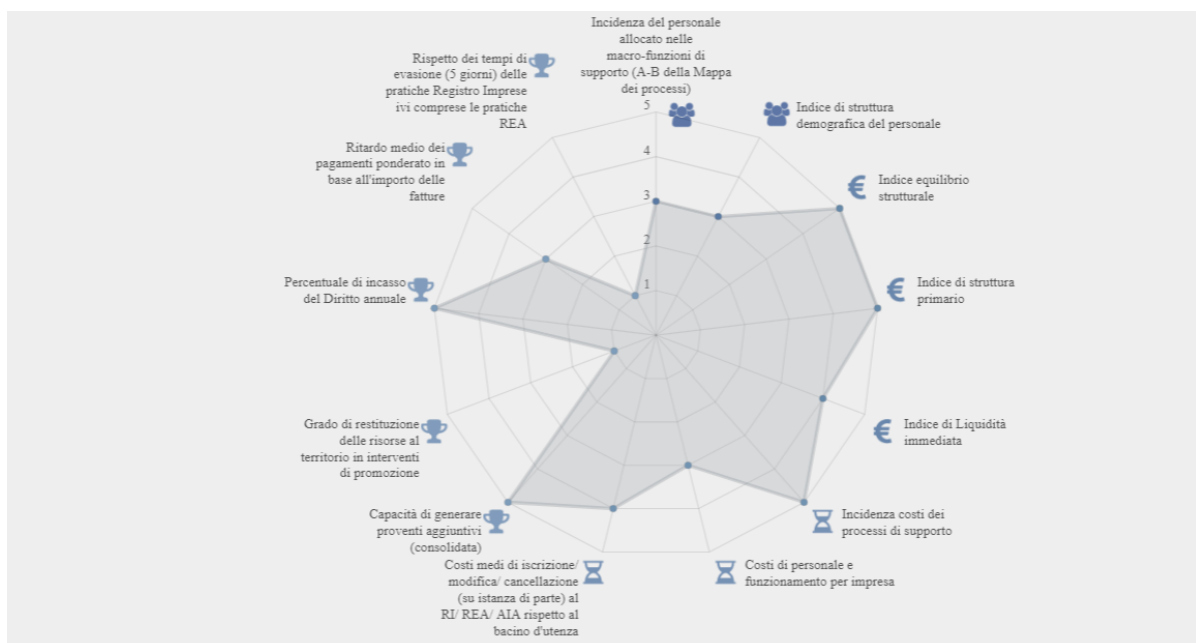


Fig. 5: Posizionamento per indicatore

8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione

Nell'annualità presa in esame non sono state riscontrate particolari difficoltà per il raggiungimento degli obiettivi ed è stata dimostrata una più che soddisfacente capacità previsionale, a parte i limitati scostamenti negativi di cui è stata fornita ampia motivazione nella [Relazione sulla performance anno 2022](#).

In questa sede appare opportuno riprendere quanto già segnalato nella [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2022](#), con particolare riferimento alla fase di misurazione e valutazione della performance. In tale ambito, la criticità evidenziata riguardava l'“Esito dei risultati” (cfr. pag. 6 della Relazione) ed era legata all'appiattimento verso il 100% dei target. Ciò premesso, dal prossimo ciclo di pianificazione l'Ente si impegnerà ad eliminare tale fattore critico con l'individuazione di target maggiormente sfidanti e non appiattiti sulle serie storiche degli anni precedenti.

Si evidenzia inoltre come nella stessa Relazione, con riferimento alla fase della rendicontazione, sia emerso un altro fattore critico relativo alla modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico. Tale fattore era da ascrivere alla mancata predisposizione del Report sul Controllo Strategico (inteso come vero e proprio adempimento previsto in origine dal d.lgs. 286/1999, art. 6, comma 1, ripreso poi dal d.lgs. 150/2009, art. 14, comma 2 e, per le CCIAA, disciplinato anche dal DPR 254/2005). Lo stesso può ora dirsi superato in quanto la redazione del presente documento, suggerita come spunto di miglioramento da questo OIV, renderà maggiormente completa e aderente al dettato normativo l'intera fase della rendicontazione e dei controlli sulle attività che viene svolta annualmente.

L'OIV a conclusione dell'attività di analisi svolta, evidenzia che la Camera di Commercio di Treviso-Belluno ha dimostrato di perseguire le politiche condivise in sede di programmazione dagli organi Politici e Amministrativi dell'Ente, attraverso la definizione e il raggiungimento di appropriati obiettivi ed indicatori di risultato, adottando un sistema di controllo attivo e pertinente che ha permesso un monitoraggio costante e una verifica puntuale dei target raggiunti.

In linea con le altre annualità, anche nel 2022 la Camera di Commercio di Treviso-Belluno ha affiancato e supportato il sistema delle imprese del territorio nelle varie sfide quotidiane predisponendo misure di supporto ed investendo risorse al fine di garantire lo sviluppo dell'economia del territorio.

Ne sono un esempio le attività realizzate con il Punto Impresa Digitale, i bandi che hanno reso disponibili risorse per la competitività e lo sviluppo delle imprese, nonché gli investimenti nel settore del turismo e della cultura, con il loro effetto moltiplicatore a vantaggio dell'intero tessuto economico-produttivo (in vista anche delle Olimpiadi invernali che si terranno in terra bellunese nel 2026).

Nella sua attività di valutazione strategica, l'OIV rileva dunque che l'Ente ha svolto in modo efficace ed efficiente le molteplici attività che rientrano nelle competenze istituzionali e ha pienamente perseguito la sua *mission* di supporto attivo al tessuto imprenditoriale del territorio.

In generale, i risultati raggiunti nel 2022 attestano la determinazione della Camera nel garantire il sostegno alle imprese nei processi di innovazione digitale e tecnologica, la semplificazione e la digitalizzazione dei processi aziendali e dei servizi camerali, l'appoggio nelle attività di apertura ai mercati internazionali, la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico. Danno atto altresì del contributo fattivo offerto alla formazione dei giovani in relazione alle aspettative del mercato del lavoro, all'aggiornamento continuo ed affidabile delle informazioni del

Registro imprese, all'affermazione della legalità nell'economia, alla sostenibilità ambientale, allo sviluppo delle infrastrutture, alla prevenzione crisi d'impresa, ecc.

Quanto sopra viene dallo scrivente OIV sottoposto alla Giunta della Camera di Commercio di Treviso-Belluno per le opportune valutazioni, anche in ordine alla predisposizione dei documenti di programmazione utili al prosieguo delle molteplici attività in corso e all'avvio di nuove progettualità.

Treviso, 2.11.2023

Per l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance:

F.to Prof. Massimiliano Longo (Presidente)