

Organismo Indipendente di Valutazione
CCIAA di Treviso - Belluno

Report Controllo Strategico
Anno 2023

SOMMARIO

Premessa.....	2
1. Coerenza documenti di programmazione	3
2. Schema logico di riferimento	4
3. Grado attuazione strategia	4
3.1 Grado di raggiungimento degli obiettivi.....	4
3.2 Obiettivi strategici e costi correlati	5
4. Impatti e altre dimensioni della performance.....	7
5. Processi	9
5.1. Dimensionamento del personale nei processi	9
5.2. Costi dei processi	12
5.3. Standard di qualità erogata dei processi.....	16
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	18
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente	20
7. Benchmarking	23
8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....	24

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 \(RPP\) 2023](#) (approvata con delibera del Consiglio n. 17 del 24 ottobre 2022) in cui, per ogni obiettivo strategico, era stata fornita sia la reportistica delle attività svolte dall'Ente nel 2022 che l'elencazione di quelle pianificate per il 2023, nonché del [Bilancio preventivo 2023](#) e del relativo [aggiornamento](#), a cui risultava allegato il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA) 2023-2025 (con indicatori in massima parte corrispondenti a quelli utilizzati per misurare la performance dell'Ente).

Utili documenti di riferimento sono stati, inoltre, il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\) 2023-2025](#) approvato con delibera di Giunta n. 6 del 30.1.2023, con l'accluso Ciclo di gestione della performance (all. n. 2), e aggiornato con DG. n. 99 del 21.07.2023.

Come documenti a consuntivo, sono stati presi in esame il [Bilancio d'esercizio 2023](#), approvato dal Consiglio con delibera n. 4 del 7 maggio 2024 e la "[Relazione sulla Performance 2023](#)", approvata dalla Giunta con delibera n. 63 del 11 giugno 2024.

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 2023](#), del 29 aprile 2024, pubblicata sul sito camerale, a cui si rinvia.

Nel Report si conferma quanto già evidenziato nella Relazione sulla Performance 2023, e [validato dallo scrivente OIV](#) in data 13 giugno 2024, 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 2023, che rappresenta il secondo e, in parte, il terzo 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) 2023, ha trovato una sistematizzazione e concretizzazione, in termini di obiettivi e indicatori, nel PIAO 2023-2025. In particolare nella [RPP 2023](#), 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 2023 è avvenuta successivamente con il [Bilancio preventivo 2023](#), a cui è stato allegato il PIRA 2023-2025 (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 2023 è proseguito con la stesura del [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\) 2023-2025](#), in cui, come richiesto dal legislatore, sono stati assorbiti vari documenti di programmazione dell'Ente, in una logica di «pianificazione integrata ed organica».

Il summenzionato Piano, nell'aderire pienamente alla programmazione pluriennale, ha 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 i risultati attesi per ciascun obiettivo strategico e i relativi indicatori/pesi/target).

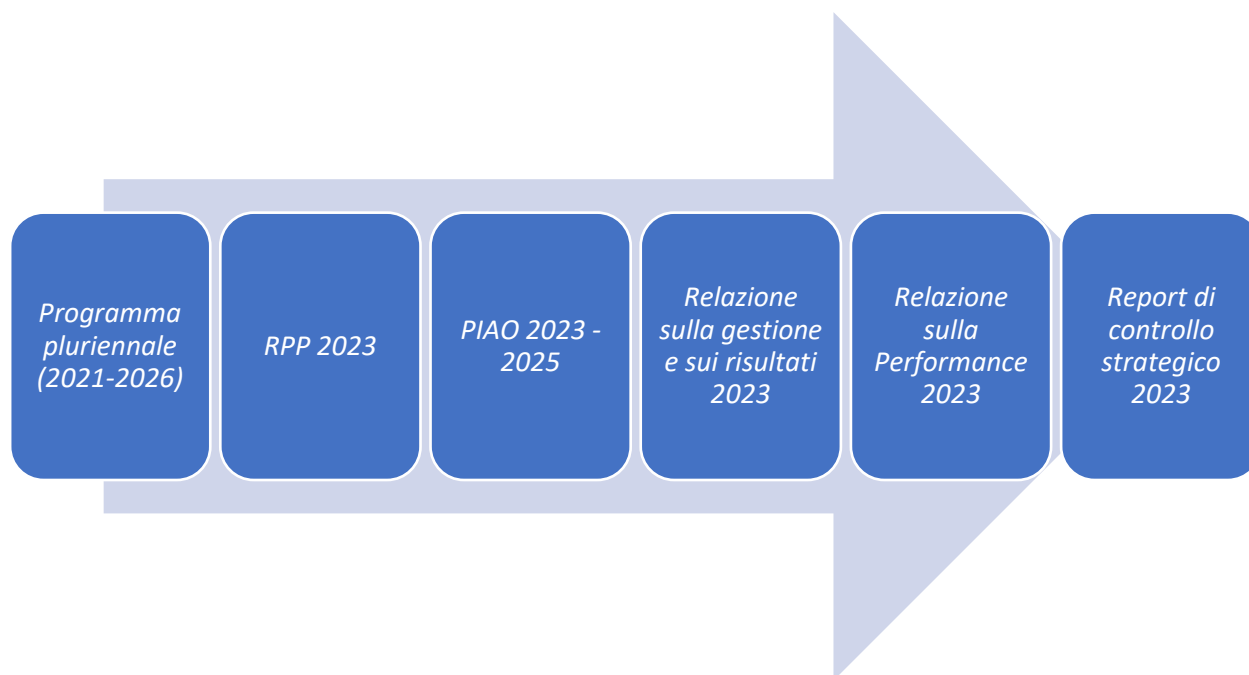
Da aggiungere che, per rendere più evidenti i legami esistenti tra mandato, obiettivi strategici, obiettivi dell'Ente e obiettivi operativi annuali, era stato predisposto [l'Albero della Performance](#), che mostrava nel dettaglio la rete delle relazioni associative esistenti tra la strategia di fondo e le attività operative (tradotte negli obiettivi di performance assegnati a vari livelli).

Da sottolineare inoltre che nel mese di gennaio 2023, contestualmente all'approvazione del PIAO 2023-2025, 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 2023 e, pertanto, degli obiettivi contenuti nella programmazione pluriennale 2021-2026, è costituita dal [Bilancio d'esercizio 2023](#), 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 2023](#), l'Ente dispone di un ulteriore strumento di comunicazione vocato ad illustrare i risultati ottenuti nel corso del 2023 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 2023, 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 2023 a portare a compimento le strategie delineate in fase previsionale.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi di **performance di Ente** per l'anno 2023 corrisponde al 100%. I valori
Report sul Controllo Strategico 2023

degli indicatori rilevati a consuntivo hanno evidenziato il raggiungimento del target annuale e, in alcuni casi, mostrato degli scostamenti 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.

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, a seguito di un'attenta ponderazione dei fattori rilevanti allo scopo.

Da precisare che l'unico scostamento negativo è relativo all'obiettivo operativo 3.1.2. dell'Ufficio URP "Aggiornamento del sito camerale (con riflessi sulla carta dei servizi) mediante coinvolgimento trasversale di settori ed uffici". In particolare, non risulta raggiunto il target relativo al secondo indicatore, costituito dalla formazione degli addetti degli altri uffici/settori e dal loro affiancamento nella predisposizione dell'architettura necessaria per la realizzazione degli aggiornamenti in autonomia, con l'attribuzione delle abilitazioni necessarie. Le motivazioni del mancato raggiungimento del target sono rinvenibili nel par. 3.2 della [Relazione sulla Performance anno 2023](#), a cui si rinvia (cfr. pag. 11 della Relazione). Nel par. 5 del suddetto documento sono riportate anche le motivazioni delle variazioni della performance stabilita ad inizio anno.

La Relazione, oltre ai risultati al 31.12.2023 dei singoli obiettivi di performance, riporta la rendicontazione di alcuni **indicatori ritenuti particolarmente significativi**, suddivisi per ambito strategico (cfr. pagg. 6-7).

Relativamente agli **obiettivi individuali** di performance 2023, che in generale possono dirsi pienamente raggiunti, si rinvia a quanto riportato nella Relazione sulla performance anno 2023 ([cfr. par. 4](#)).

Giova qui precisare che l'unico scostamento negativo è riferito all'obiettivo del Segretario generale "Riorganizzazione delle sedi camerali", che risulta raggiunto all'85%. Il secondo indicatore dell'obiettivo, infatti, relativo all'ottenimento delle autorizzazioni da parte dei competenti enti, è stato conseguito al 70%, in quanto le suddette autorizzazioni, seppur richieste, non sono state ottenute al 31.12.2023.

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 al biennio precedente (in modo da permettere il raffronto tra le tre 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	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1.1 - TRANSAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA	3,61%	2,85%	2,53%	211.227,05	163.908,26	161.090,47	74.145,14	55.954,33	59.819,40	41.428,51	32.684,61	29.710,15	1.332.069,36	1.031.608,50	948.906,23
1.2 - DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA	3,26%	3,30%	4,00%	217.697,50	223.861,75	236.834,50	669.932,76	610.679,00	575.826,95	75.071,37	71.009,35	67.241,37	74.577,26	74.647,28	68.836,75
1.3 - TRANSIZIONE ECOLOGICA	0,17%	0,12%	0,42%	7.875,41	6.008,46	26.342,34	11.314,62	9.813,17	17.442,91	1.976,99	1.313,37	4.684,89	15.000,00	541.049,00	-
1.4 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI ESTERI	10,17%	10,45%	9,72%	590.393,53	638.837,81	576.366,70	218.828,86	228.285,37	258.610,15	112.451,13	111.295,87	108.162,73	950.945,04	664.079,56	644.877,44
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%	9,04%	595.599,66	542.580,56	582.127,91	199.229,21	162.772,34	240.403,03	104.230,60	84.659,53	101.374,43	748.221,56	1.240.114,33	955.293,13
1.6 - SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO DEL REGISTRO IMPRESE	24,77%	24,74%	23,93%	1.509.763,61	1.607.664,25	1.516.999,91	619.243,52	573.500,69	657.674,32	278.075,64	267.136,76	270.427,09	-	-	-
2.1 - GOVERNO DEL TERRITORIO E DELL'ECONOMIA LOCALE	4,13%	2,89%	2,64%	238.955,99	187.317,71	164.453,42	117.718,84	95.514,23	63.171,21	55.556,08	42.579,72	40.223,75	47.714,90	50.722,97	-
2.2 - CONNESSIONI MATERIALI, IMMATERIALI E TRA IMPRESE	0,13%	0,27%	0,18%	20.261,46	17.051,06	10.742,09	5.843,16	5.457,95	4.484,26	3.135,99	2.863,94	1.939,01	-	-	-
2.3 - CRUSCOTTO PARTECIPAZIONI E POLI TECNOLOGICI	0,14%	0,42%	0,66%	8.226,55	23.138,27	41.774,73	2.895,94	8.565,32	15.605,08	32.183,09	119.856,02	128.928,85	78.050,00	37.500,00	36.500,00
2.4 - ATTRATTIVITA' CULTURALE E TURISTICA DEL TERRITORIO	1,30%	2,00%	1,98%	104.954,11	155.964,77	165.115,35	26.645,46	39.002,23	46.876,24	62.235,44	69.165,02	75.746,59	558.059,88	791.539,66	618.443,39
2.5 - TUTELA DEL MERCATO E DELLA LEGALITA'	9,87%	10,59%	10,07%	642.899,86	696.423,21	613.705,31	264.444,54	242.397,23	333.380,33	121.081,91	119.257,08	115.841,17	257.062,70	91.500,91	95.771,51
3.1 - COMUNICAZIONE DIGITALE	2,53%	2,69%	2,18%	161.936,77	183.439,62	142.247,96	57.035,65	55.727,77	55.934,84	28.250,06	28.635,18	24.303,44	64.210,00	75.000,00	73.000,00
3.2 - TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	0,78%	0,72%	1,71%	62.181,25	58.587,03	102.179,67	32.223,05	32.589,92	45.230,81	9.618,49	8.682,47	19.507,24	-	-	-
3.3 - MIGLIORAMENTO CONTINUO	2,44%	4,39%	4,75%	155.295,18	281.533,66	298.275,16	60.757,50	95.710,31	119.876,68	26.870,91	46.565,61	52.630,39	-	-	-
3.4 - ACQUISIZIONI E GESTIONE DELLE RISORSE (UMANE/ FINANZIARIE/ STRUMENTALI) IN CHIAVE ECONOMICA E DI EFFICACIA	27,40%	26,78%	26,19%	1.648.413,46	1.698.116,86	1.575.297,99	648.170,53	608.099,20	720.972,74	310.588,79	292.119,55	292.445,82	-	-	-
totale complessivo	100%	100%	100%	6.175.681,33	6.484.433,30	6.213.553,52	3.008.426,78	2.824.029,07	3.215.309,03	1.262.755,01	1.297.824,10	1.333.166,92	4.125.910,50	4.597.762,21	3.441.628,45

Figura 1-Obiettivi strategici e costi correlati 2023

4. Impatti e altre dimensioni della performance

Nei documenti relativi alla programmazione annuale 2023 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 2023](#)) e nel paragrafo 1 della [Relazione sulla performance anno 2023](#).

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 2023](#), 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 definire i target degli indicatori in modo che fossero 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'aggiornamento del PIAO 2023-2025 (risalente a luglio 2023) ha certamente contribuito alla piena realizzazione della performance attesa.

Maggiori dettagli sono contenuti nel paragrafo 5 della [Relazione sulla performance anno 2023](#), nonché nella documentazione accompagnatoria dell'aggiornamento del PIAO 2023-2025 (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 2023 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 ha rafforzato le funzioni e le attività legate al Sistema di Gestione per la Qualità e al mantenimento della certificazione.

Nel corso del 2023 è proseguito il lavoro in convenzione con la Camera di Venezia Rovigo per lo svolgimento di attività congiunte tra le due Camere, nell'ambito del quale sono stati svolti congiuntamente gli audit incrociati (2 su ciascuna Camera) con dei team composti da un auditor per ciascuna Camera. Inoltre, sono state realizzate tutte le attività in programma e ha avuto luogo la visita di sorveglianza dell'Ente certificatore, superata con esito positivo. È stato altresì avviato il percorso per conseguire la certificazione per la Parità di genere.

La Camera nel corso del 2023 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 satisfaction, 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 2024, 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 2023 sono riportati nella Relazione sulla gestione e sui risultati (cfr. Allegato H del [Bilancio d'esercizio 2023](#)).

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 2023](#), si dà atto dell'impegno portato a termine dalla Camera nell'offrire agli stakeholder un documento più fruibile e "smart". Il PIAO 2023-2025 rimanendo pur sempre un documento fortemente esteso, è stato reso 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 1.1.2023 al 31.12.2023

Il prospetto seguente illustra nel dettaglio il quadro del personale in servizio presso l'Ente all'inizio e al termine dell'esercizio. (Nota: nel computo del numero complessivo del personale in servizio si sono considerati anche i casi di aspettativa, con diritto al mantenimento del posto in organico).

Personale in servizio al 01.01.2023				
	PERSONE IN ORGANICO	di cui a Part-time	Aspettativa / comando	FTE
Segretario Generale	1	0		1
Dirigenza	2	0		2
Area dei funzionari e delle E.Q.	32	0		32
Area degli istruttori	79	20	1	72,5
Cat. B	3	2		2,3
Area degli operatori	3	0		3
TOTALE	120	22	1	112,8
Personale in servizio al 31.12.2023				
Segretario Generale	1	0		1
Dirigenza	2	0		2
Area dei funzionari e delle E.Q.	32	0		32
Area degli istruttori	83	20	1	76,8
Area degli Operatori Esperti	3	2		2,3
Area degli operatori	3	0		3
TOTALE	124	22	1	117,1

Le dinamiche assunzionali verificatesi nel corso dell'anno 2023 hanno assorbito il flusso di personale in uscita, generando una consistenza di personale in organico di n. 4 unità, che l'Ente e nello specifico i singoli uffici, hanno distribuito sui vari processi durante l'anno per mantenere gli standard di servizio.

Lo svolgimento della procedura selettiva per l'Area degli Istruttori, conclusa a gennaio 2023 ha dato origine ad una graduatoria di validità biennale e con scadenza a gennaio 2025, cui l'Ente può far ricorso compatibilmente con quanto previsto nel Piano triennale di fabbisogno del personale, ora confluito nel Piano Integrato di Attività e organizzazione 2024-2026. Tale graduatoria per l'anno 2023 è stata utilizzata per l'assunzione di n. 7 unità dell'Area degli Istruttori.

Al 31.12.2023 l'organizzazione camerale risulta composta da n. 124 dipendenti per un totale di unità lavorative effettive (FTE) pari a n. 117,1.

MacroFunzione	MAPPA DEI PROCESSI		FTE PROCESSI CAMERALI	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2023	INDICATORI		Delta Mediana
	MacroProcesso	Processo				TREVISO-BELLUNO	SISTEMA Mediana	
18_A_Governo Camerale	18_A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	18_A1.1 Performance camerale	3,2548	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	22.564.753,33	1,4424	1,2849	-0,0926
		18_A1.2 Compliance normativa	2,2087	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	22.564.753,33	0,9788	0,6338	0,3746
		18_A1.3 Organizzazione camerale	5,6075	10 unità di FTE integrato (CCIAA + AASS)	131,06	0,4279	0,1282	0,3071
	18_A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	18_A2.1 Gestione e supporto organi	4,9061	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,4270	0,3567	0,0763
		18_A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	2,0936	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	22.564.753,33	0,9278	0,0396	0,8426
		18_A2.3 Gestione documentale	4,2182	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,3671	0,3292	0,0659
		18_A2.4 Rilevazioni statistiche	0,5208	10 unità di FTE integrato (CCIAA + AASS)	131,06	0,0397	0,0366	-0,0111
	18_A3 Comunicazione	18_A3.1 Comunicazione	3,1173	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,2713	0,2500	0,0879
	18_B Processi di supporto	18_B1 Risorse umane	18_B1.1 Gestione del personale	5,3535	10 unità di FTE integrato (CCIAA + AASS)	131,06	0,4085	0,3617
18_B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede		18_B2.1 Acquisti	2,6289	1 mln € di Valore acquisti	2.024.789,14	1,2984	1,3725	-0,0623
		18_B2.2 Patrimonio e servizi di sede	7,7594	10 unità di FTE integrato (CCIAA + AASS)	131,06	0,5921	0,6723	-0,0335
18_B3 Bilancio e finanza		18_B3.1 Diritto annuale	2,7469	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,2391	0,2288	-0,0333
	18_B3.2 Contabilità e finanza	4,4028	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	22.564.753,33	1,9512	2,8529	-1,3596	
18_C Trasparenza, semplificazione e tutela	18_C1 Semplificazione e trasparenza	18_C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	32,7602	10 mila imprese registrate + UULL	124.326,00	2,6350	2,1875	0,7709
		18_C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,2513	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0219	0,0336	-0,0441
	18_C2 Tutela e legalità	18_C2.1 Tutela della legalità	0,1041	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0091	0,0017	0,0079
		18_C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione	1,1132	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0969	0,0120	0,0917
		18_C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità	0,2363	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0206	0,0270	0,0041
		18_C2.4 Sanzioni amministrative	2,0255	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,1763	0,1859	0,0096
		18_C2.5 Metrologia legale	2,4964	10 mila imprese registrate + UULL	124.326,00	0,2008	0,1886	-0,0020
		18_C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,5374	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0468	0,0803	-0,0723
		18_C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle	8,2348	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,7167	0,2446	0,4842
		18_C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,3201	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,1149	0,0421	0,1037
18_C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e	0,0061	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0005	0,0000	-0,0339		
18_C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,3742	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,1196	0,1301	-0,0046		
18_D Sviluppo della competitività	18_D1 Internazionalizzazione	18_D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	1,4949	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0070	0,0217	-0,0416
		18_D1.2 Servizi certificativi per l'export	10,0981	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0470	0,0398	-0,0043
	18_D2 Digitalizzazione	18_D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla	0,7447	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0648	0,0942	-0,0796
		18_D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	6,2861	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,5471	0,4328	0,1211
	18_D3 Turismo e cultura	18_D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	1,7144	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,1492	0,1482	0,0187
	18_D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	18_D4.1 Orientamento	1,0041	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0874	0,0644	0,0356
		18_D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,1338	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0116	0,0294	-0,0144
		18_D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,1125	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0098	0,0273	-0,0463
		18_D4.4 Certificazione competenze	0,0000	100 mila Popolazione in età attiva	729.211,00	0,0000	0,0148	N/D
	18_D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	18_D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,4226	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0368	0,0259	0,0082
18_D5.2 Tenuta albo gestori ambientali		0,0000	10 mila imprese attive + UULL su base regionale		N/D	0,2762	N/D	
18_D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia		0,0359	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0031	0,0203	-0,0189	
18_D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	18_D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	3,9819	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,3466	0,1223	0,2707	
	18_D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle	0,1204	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0105	0,0285	-0,0425	
	18_D6.3 Osservatori economici	2,4271	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,2112	0,0646	0,1405	
18_F Miglioraz	18_E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20%	18_E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto	2,7080	1.000 di imprese attive + UULL	114.898,00	0,0236	0,0392	-0,0252
18_F Altri serv	18_F1 Altri servizi ad imprese e territorio	18_F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,9213	10 unità di FTE integrato (CCIAA + AASS)	131,06	0,0703	0,0290	0,0480
		18_F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di	0,0000	10 mila imprese attive + UULL	114.898,00	0,0000	0,0000	N/D
18_Z Fuori perimetro	18_Z1 Extra	18_Z1.1 Attività fuori perimetro	0,0000	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	22.564.753,33	0,0000	0,0000	N/D
			131,4838					

Figura 2 - Dimensionamento del personale nei processi 2023

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 (fonte Pareto).

Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCIAA + AS anno 2023)
Camera di commercio di Treviso-Belluno

Macro Funzione	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Assorbimento FTE*			COSTI DI PROCESSO						INTERVENTI DI PROMOZIONE
			Personale dipendente	TOTALE	Distribuzione %	COSTI DIRETTI			COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	TOTALE	Distribuzione %	
						Costi personale	Altri costi effettivi	Totale Costi diretti				
A Governio camerale	18_A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	18_A1.1 Performance camerale	3,25	3,25	2,48%	€ 168.961	€ 7.869	€ 176.830	€ 61.491	€ 238.320	2,22%	€ 0
		18_A1.2 Compliance normativa	2,21	2,21	1,68%	€ 110.262	€ 28.015	€ 138.276	€ 41.729	€ 180.005	1,67%	€ 0
		18_A1.3 Organizzazione camerale	5,52	5,61	4,26%	€ 293.841	€ 27.219	€ 321.060	€ 105.939	€ 426.999	3,97%	€ 0
	18_A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	18_A2.1 Gestione e supporto organi	3,91	4,91	3,73%	€ 200.782	€ 268.824	€ 469.606	€ 92.688	€ 562.293	5,23%	€ 49
		18_A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	2,09	2,09	1,59%	€ 108.468	€ 0	€ 108.468	€ 39.552	€ 148.021	1,38%	€ 0
		18_A2.3 Gestione documentale	4,22	4,22	3,21%	€ 212.419	€ 25.567	€ 237.986	€ 79.691	€ 317.678	2,95%	€ 0
	18_A2.4 Rilevazioni statistiche		0,52	0,52	0,40%	€ 23.961	€ 0	€ 23.961	€ 9.839	€ 33.800	0,31%	€ 0
18_A3 Comunicazione		18_A3.1 Comunicazione	2,12	3,12	2,37%	€ 107.740	€ 9.169	€ 116.909	€ 58.893	€ 175.802	1,64%	€ 102.000
B Processi di supporto	18_B1 Risorse umane	18_B1.1 Gestione del personale	5,35	5,35	4,07%	€ 262.606	€ 48.331	€ 310.936	€ 101.142	€ 412.078	3,83%	€ 0
	18_B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	18_B2.1 Acquisti	2,55	2,63	2,00%	€ 114.790	€ 5.766	€ 120.555	€ 49.667	€ 170.222	1,58%	€ 0
		18_B2.2 Patrimonio e servizi di sede	3,67	7,76	5,90%	€ 172.313	€ 1.031.626	€ 1.203.938	€ 146.595	€ 1.350.533	12,56%	€ 0
	18_B3 Bilancio e finanza	18_B3.1 Dritto annuale	2,58	2,75	2,09%	€ 130.306	€ 70.929	€ 201.235	€ 51.896	€ 253.131	2,35%	€ 0
18_B3.2 Contabilità e finanza		4,40	4,40	3,35%	€ 223.941	€ 23.961	€ 247.902	€ 83.180	€ 331.083	3,08%	€ 0	
C Trasparenza, semplificazione e tutela	18_C1 Semplificazione e trasparenza	18_C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	30,28	32,76	24,92%	€ 1.591.683	€ 191.445	€ 1.783.127	€ 618.923	€ 2.402.050	22,34%	€ 14.693
		18_C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,25	0,25	0,19%	€ 16.926	€ 2.791	€ 19.717	€ 4.748	€ 24.465	0,23%	€ 45.750
	18_C2 Tutela e legalità	18_C2.1 Tutela della legalità	0,10	0,10	0,08%	€ 5.609	€ 0	€ 5.609	€ 1.967	€ 7.576	0,07%	€ 0
		18_C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,86	1,11	0,85%	€ 44.717	€ 3.834	€ 48.552	€ 21.031	€ 69.583	0,65%	€ 0
		18_C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,24	0,24	0,18%	€ 12.925	€ 1.788	€ 14.713	€ 4.465	€ 19.178	0,18%	€ 1.464
		18_C2.4 Sanzioni amministrative	1,78	2,03	1,54%	€ 91.377	€ 581	€ 91.957	€ 38.267	€ 130.225	1,21%	€ 0
		18_C2.5 Metrologia legale	2,50	2,50	1,90%	€ 128.807	€ 27.205	€ 156.012	€ 47.163	€ 203.175	1,89%	€ 0
		18_C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,54	0,54	0,41%	€ 26.619	€ 0	€ 26.619	€ 10.153	€ 36.771	0,34%	€ 0
		18_C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	0,86	8,23	6,26%	€ 61.154	€ 8.951	€ 70.105	€ 155.577	€ 225.681	2,10%	€ 175.000
		18_C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,32	1,32	1,00%	€ 70.820	€ 31.430	€ 102.250	€ 24.941	€ 127.191	1,18%	€ 6.615
18_C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,01	0,01	0,00%	€ 425	€ 0	€ 425	€ 115	€ 540	0,01%	€ 0		
18_C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,37	1,37	1,05%	€ 74.043	€ 109	€ 74.152	€ 25.963	€ 100.115	0,93%	€ 33.000		

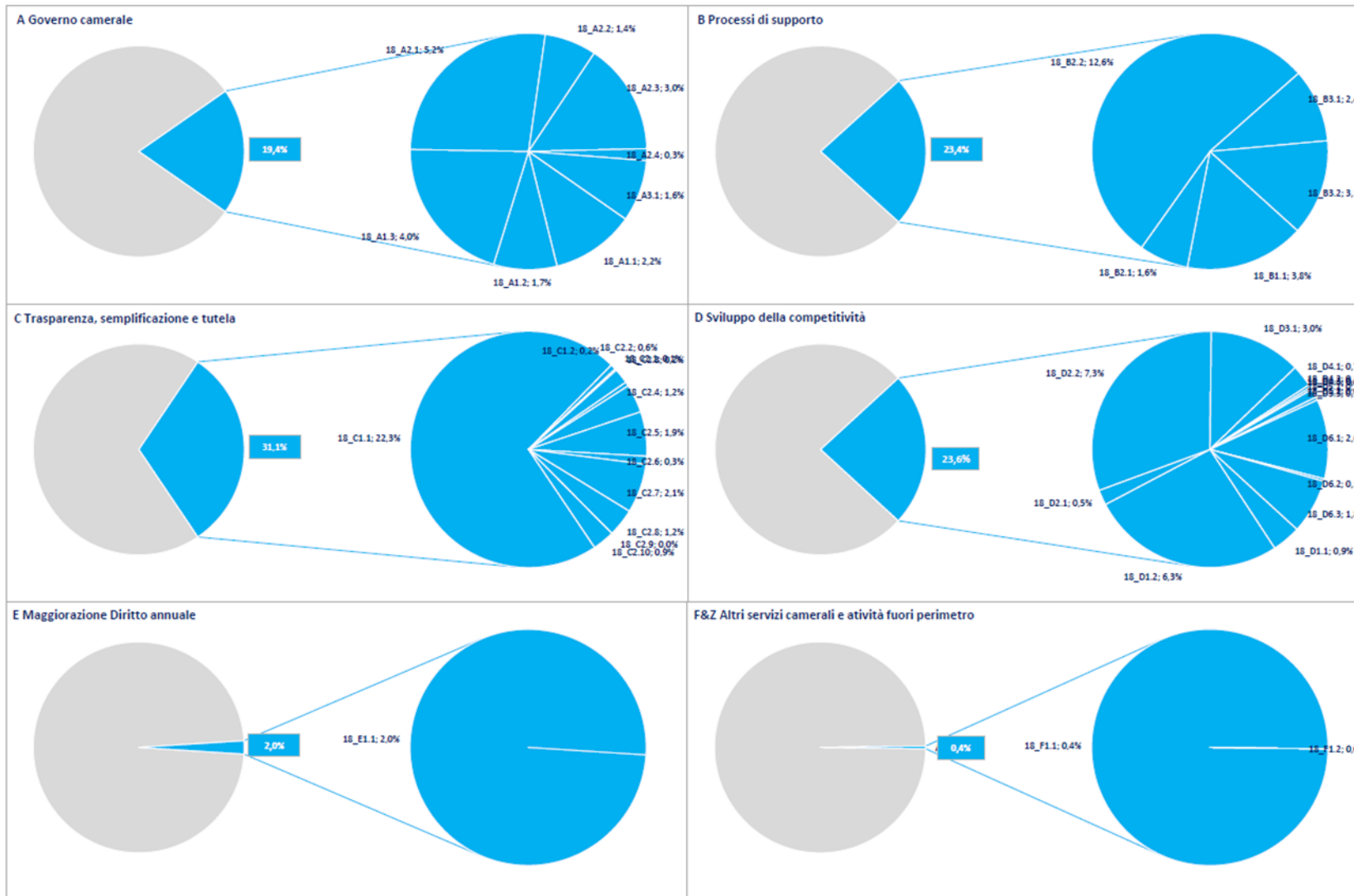
Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCIAA + AS anno 2023)
Camera di commercio di Treviso-Belluno

Macro Funzione	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Assorbimento FTE*			COSTI DI PROCESSO						INTERVENTI DI PROMOZIONE
			Personale dipendente	TOTALE	Distribuzione %	COSTI DIRETTI			COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	TOTALE	Distribuzione %	
						Costi personale	Altri costi effettivi	Totale Costi diretti				
D Sviluppo della competitività	18_D1 Internazionalizzazione	18_D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	1,49	1,49	1,14%	€ 71.737	€ 369	€ 72.106	€ 28.243	€ 100.349	0,93%	€ 379.561
		18_D1.2 Servizi certificativi per l'export	9,18	10,10	7,68%	€ 454.034	€ 29.228	€ 483.263	€ 190.778	€ 674.041	6,27%	€ 0
	18_D2 Digitalizzazione	18_D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	0,74	0,74	0,57%	€ 38.935	€ 0	€ 38.935	€ 14.068	€ 53.003	0,49%	€ 120.000
		18_D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	4,17	6,29	4,78%	€ 203.400	€ 461.309	€ 664.709	€ 118.759	€ 783.468	7,29%	€ 78.087
	18_D3 Turismo e cultura	18_D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	1,71	1,71	1,30%	€ 111.911	€ 176.957	€ 288.868	€ 32.388	€ 321.256	2,99%	€ 88.334
	18_D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	18_D4.1 Orientamento	1,00	1,00	0,76%	€ 56.999	€ 0	€ 56.999	€ 18.970	€ 75.969	0,71%	€ 8.000
		18_D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,13	0,13	0,10%	€ 7.339	€ 0	€ 7.339	€ 2.527	€ 9.866	0,09%	€ 0
		18_D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,11	0,11	0,09%	€ 6.257	€ 0	€ 6.257	€ 2.125	€ 8.382	0,08%	€ 0
		18_D4.4 Certificazione competenze	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
	18_D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	18_D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,42	0,42	0,32%	€ 22.535	€ 0	€ 22.535	€ 7.983	€ 30.519	0,28%	€ 79.000
		18_D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
		18_D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,04	0,04	0,03%	€ 1.944	€ 7.722	€ 9.667	€ 679	€ 10.345	0,10%	€ 0
	18_D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	18_D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	3,42	3,98	3,03%	€ 173.458	€ 28.050	€ 201.508	€ 75.228	€ 276.737	2,57%	€ 107.271
		18_D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,09	0,12	0,09%	€ 4.722	€ 1.650	€ 6.372	€ 2.274	€ 8.646	0,08%	€ 64.065
		18_D6.3 Osservatori economici	2,43	2,43	1,85%	€ 132.442	€ 11.832	€ 144.273	€ 45.854	€ 190.127	1,77%	€ 25.620
	E Magg. D. A.	18_E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	18_E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	2,71	2,71	2,06%	€ 163.570	€ 2.834	€ 166.404	€ 51.161	€ 217.565	2,02%
F Altri servizi camerali	18_F1 Altri servizi a imprese e territorio	18_F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,50	0,92	0,70%	€ 26.471	€ 764	€ 27.236	€ 17.405	€ 44.641	0,42%	€ 0
		18_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 opere metro	18_Z1 EXTRA	18_Z1.1 Attività fuori perimetro	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
TOTALE *			110,66	131,48	100,00%	€ 5.731.247	€ 2.536.124	€ 8.267.371	€ 2.484.059	€ 10.751.429	100,00%	€ 2.676.974

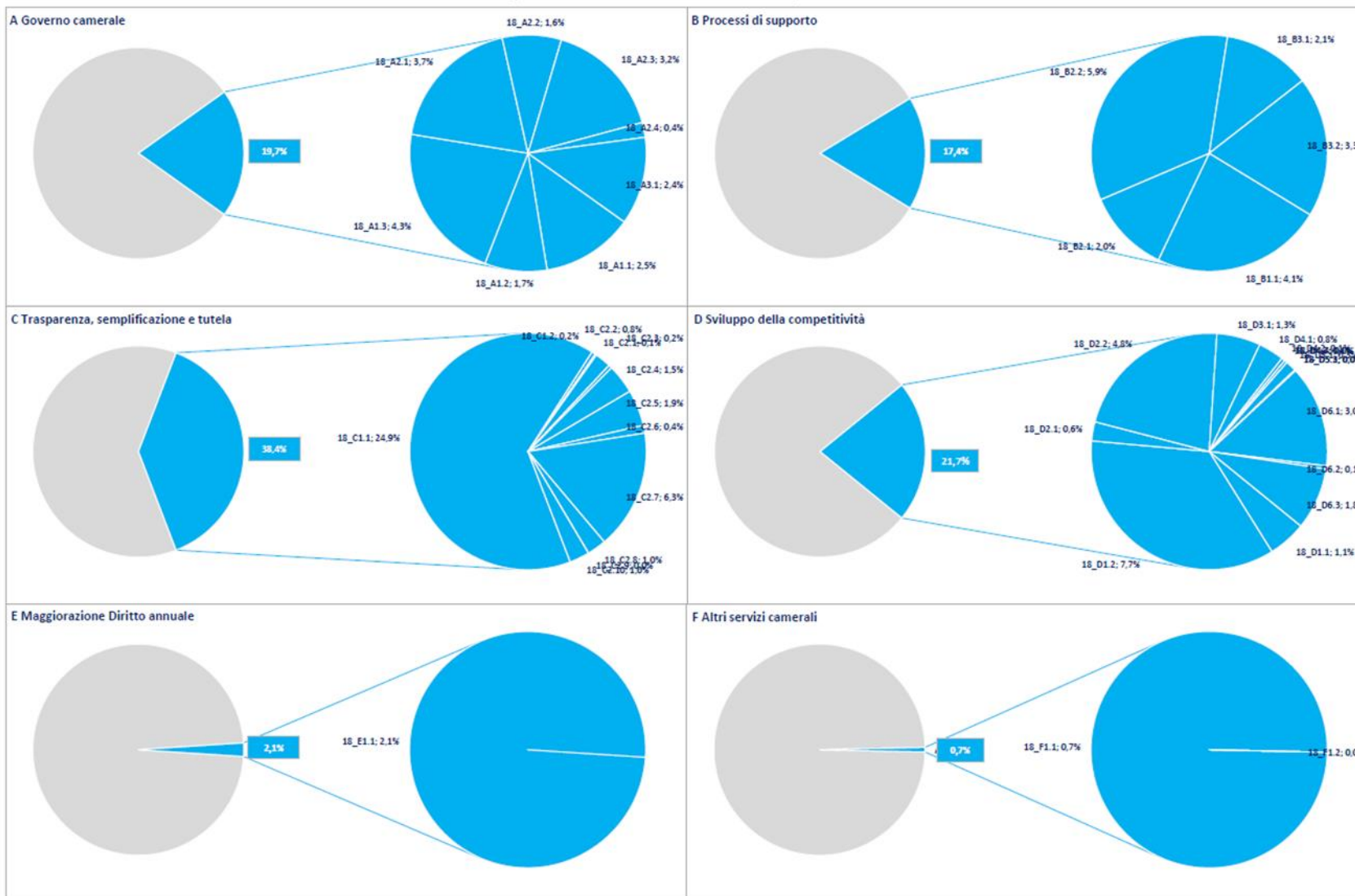
(*) Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi

Figura 3- Rilevazione dei costi dei processi 2023

Distribuzione % Costi dei processi e incidenza delle Macrofunzioni camerali (Consolidato CCIAA + AS anno 2023)



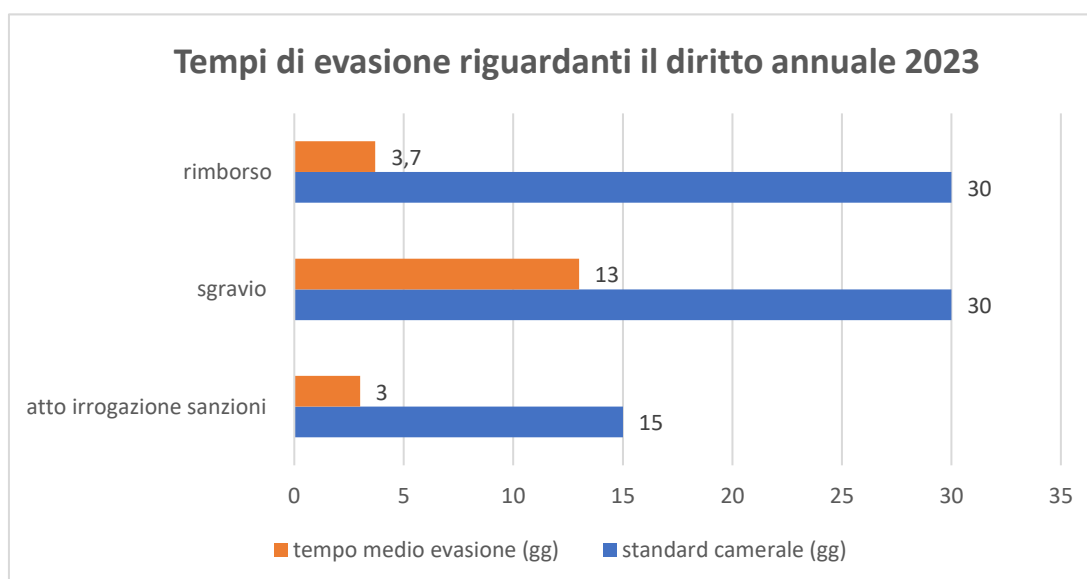
Distribuzione % FTE e incidenza delle Macrofunzioni camerali (Consolidato CCIAA + AS anno 2023)



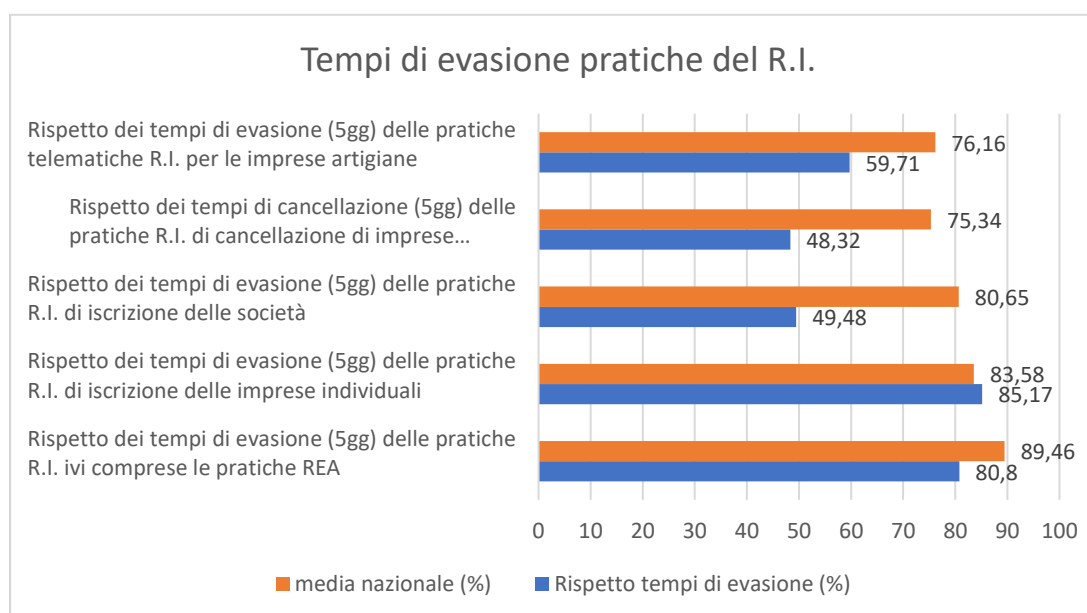
3. Standard di qualità erogata dei processi

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.

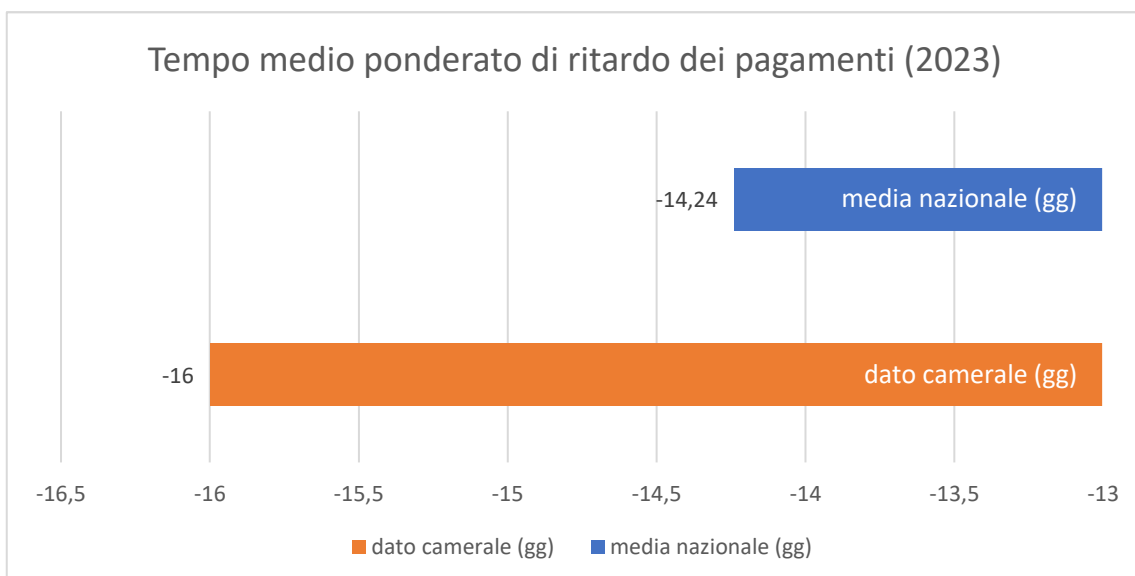
Di seguito si elencano i risultati raggiunti con riferimento ad alcuni degli standard fissati, che danno atto del costante impegno profuso dalla Camera nel rispettare i termini, allo scopo di offrire un servizio sempre efficiente all'utenza, nonostante le criticità che quotidianamente si presentano.



Fonte: verbale riunione di riesame del secondo semestre 2023



Fonte: rilevazioni Pareto



Fonte: rilevazioni Pareto

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 2023 ha registrato un risultato pari a -16 gg, a fronte di una media nazionale pari a -14,24 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 80,80% a fronte di una media nazionale leggermente più performante, pari all' 89,46% (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**, tempi di istruttoria ed evasione si sono mantenuti, come già riscontrato nel primo semestre, tanto nei termini normativamente stabiliti (5 gg per le iscrizioni, 90 gg per le modifiche e le cancellazioni) quanto nei termini migliorativi fissati quali standard di servizio (40 gg per le modifiche e le cancellazioni) per tutto il periodo (fonte: rilevazioni interne e Priamo).

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 2,66 giorni.

Per il rilascio, invece, dei **certificati d'origine** è stata registrata una media di 1.03 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 in oltre il 99% dei casi.

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** (termine previsto: 20gg). Nello specifico, la media del tempo impiegato per il procedimento in argomento nel 2023 è stata pari a 2 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 5,28 giorni.

In relazione al **servizio certificativo**, la disponibilità degli appuntamenti è garantita in 1-2 giorni dall'accesso. Certificati e visure, copie di atti e bilanci (in questo caso vengono rilasciati in formato elettronico ai sensi del DM 24/2/2022), richiesti allo sportello sono rilasciati in tempo reale.

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 2023.

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 2023 è stata effettuata dalla Camera nel periodo 19 ottobre – 20 novembre 2023 mediante la somministrazione di un questionario online: gli stakeholder intervistati sono stati 423, di cui circa il 61% imprese e il 27% rappresentato da intermediari/professionisti/associazioni di categoria.

Di seguito una breve disamina dei risultati emersi: oltre il 60% degli intervistati (257 su 423) ha ritenuto che negli ultimi tre anni la qualità dei servizi, anche in modalità digitale, dell'Ente camerale fosse migliorata. Il 61%, in base all'esperienza diretta, ha ritenuto, in particolar modo, che fosse migliorata la "disponibilità di servizi fruibili online". Il giudizio generale sull'interazione con il personale è risultato "Buono" per il 65% degli intervistati che si sono dichiarati molto soddisfatti per la cortesia (73.5%), la chiarezza (66.6%), la preparazione tecnica (60.8%), 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 16.3% dei casi "prevalentemente di persona presso gli uffici". Nei restanti casi gli utenti si erano interfacciati con l'Ente "**prevalentemente a distanza**", tramite l'utilizzo di piattaforme online (43.3% degli intervistati), attraverso e-mail e sito web istituzionale (33.8%), ovvero telefono/call center (6.6%).

Relativamente ai canali di comunicazione, è stato espresso un **giudizio molto positivo sul sito istituzionale**, sia per quanto riguarda i contenuti con l'81.3% ("Buono"+"Discreto") che per l'accesso sui servizi digitali (77.5%) / chiarezza, precisione e completezza delle informazioni (73.3%) / tempestività dell'informazione (71.8%).

La Newsletter camerale e la piattaforma CRM "La Camera Informa" (con cui vengono inviate e-mail tematiche) risultano i canali più affermati e conosciuti dagli stakeholder.

Passando ai singoli servizi camerali, non si può che essere lusingati dal giudizio altamente positivo espresso da coloro che hanno utilizzato tali servizi nell'ultimo anno, che ha superato in media il 90% 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 2023](#), pagg. 63 e ss.).

Il totale degli intervistati è stato di **1.821 utenti**, di cui 423 intervistati in occasione dell'indagine di customer generale di valutazione dei servizi dell'Ente e 1.398 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 2023, vengono utilizzati i seguenti indicatori:

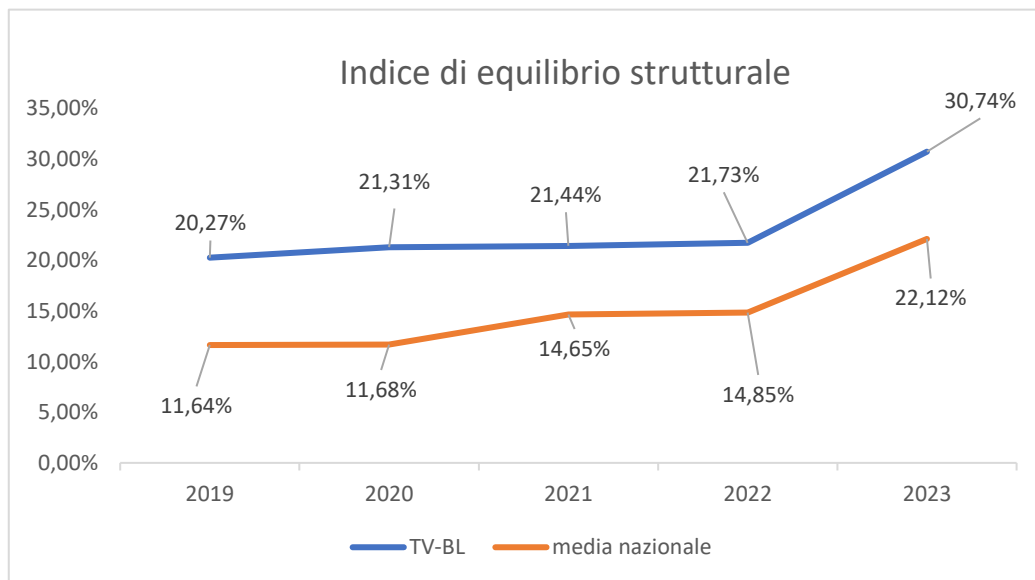
▷ Indicatori di solidità economica:

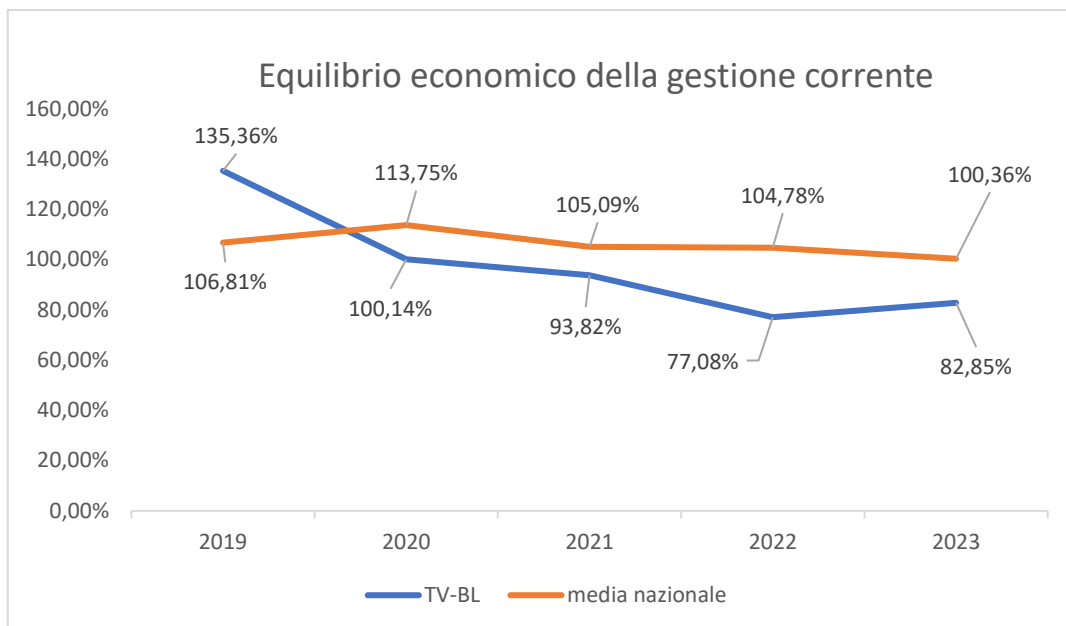
L'indice di equilibrio strutturale indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali: il dato in questione, in netta crescita rispetto alla media dei risultati ottenuti negli anni precedenti, si attesta ben al di sopra di quelli raggiunti dalla media nazionale.

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).

Il risultato dell'anno 2023 è migliorato anche grazie alla sopravvenienza attiva di € 2.607.191,40, rilevata sul fondo per versamento del contenimento spesa per gli accantonamenti relativi gli anni 2017-2018-2019, per i quali, con la sentenza relativa alla causa R.G. 36221/2017 emanata in data 27.3.2023, il Tribunale di Roma ha accertato che, a fronte della sentenza n. 210/2022 della Corte costituzionale "non sussiste, a carico di parte attrice, per il periodo dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre 2019, l'obbligo di versamento al bilancio dello Stato" delle norme riguardanti il contenimento delle spese.

Se consideriamo i proventi strutturali al netto di tale sopravvenienza, il risultato è in linea con quelli degli anni precedenti (20,46%), quindi si può affermare che continua, anche nel 2023, il trend positivo di equilibrio strutturale.





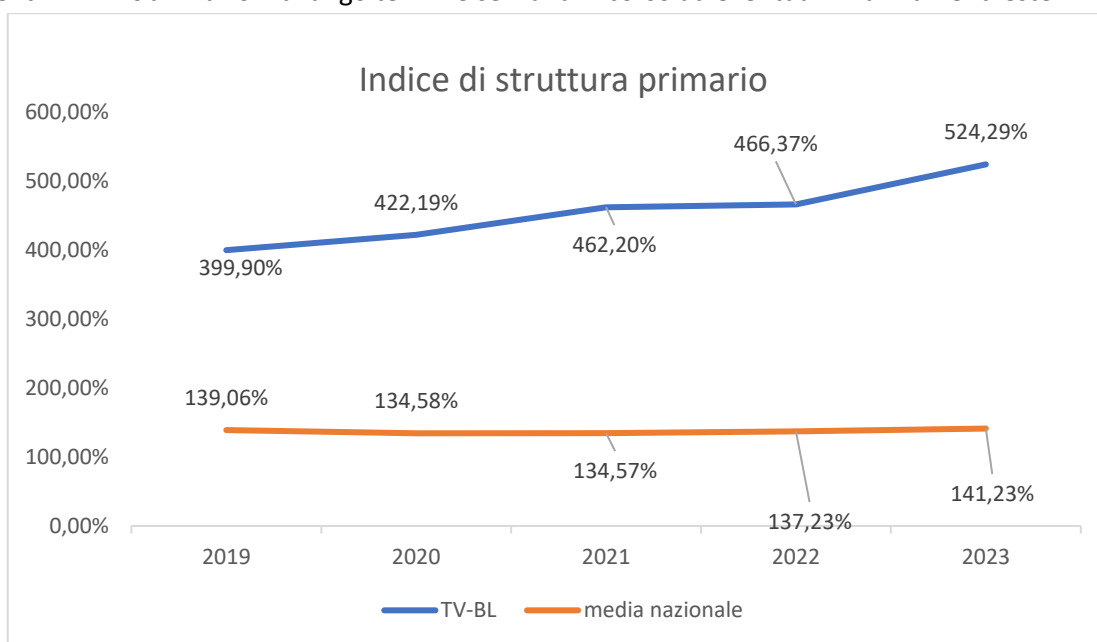
L'indice di "Equilibrio economico della gestione corrente" evidenzia come i proventi generati dalla gestione corrente coprano in modo più che appropriato tutti gli oneri correnti. Questi ultimi, infatti, assorbono circa l'83% dei proventi correnti.

▷ **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.

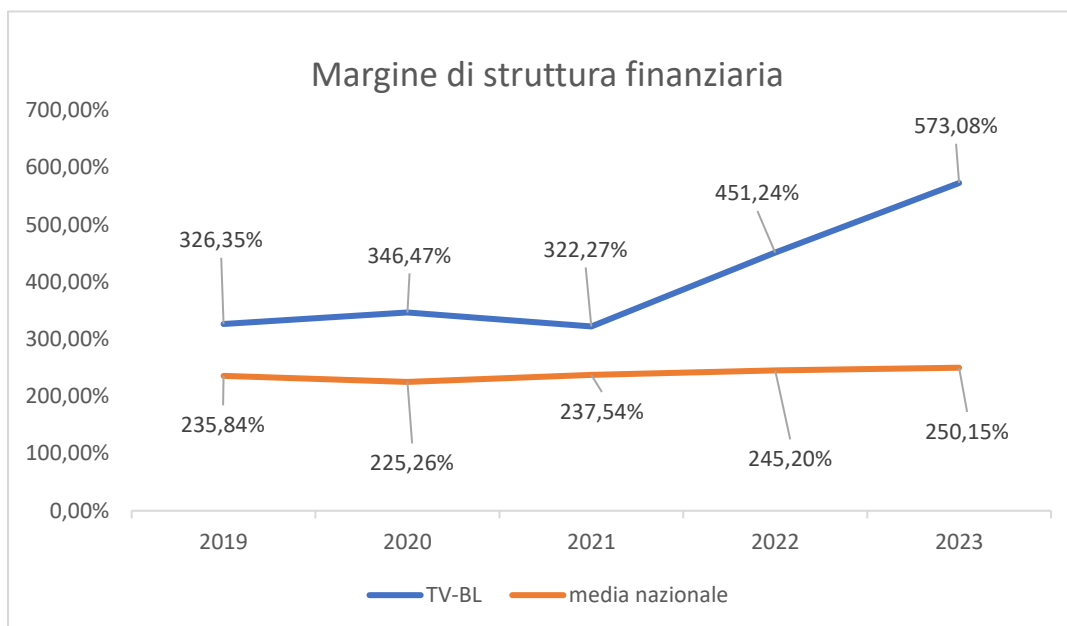
Il dato del 2023, in continua crescita rispetto a quello delle precedenti annualità, rappresenta un *outlier* ossia un valore significativamente differente e fuori scala rispetto all'universo dei dati raccolti.

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.



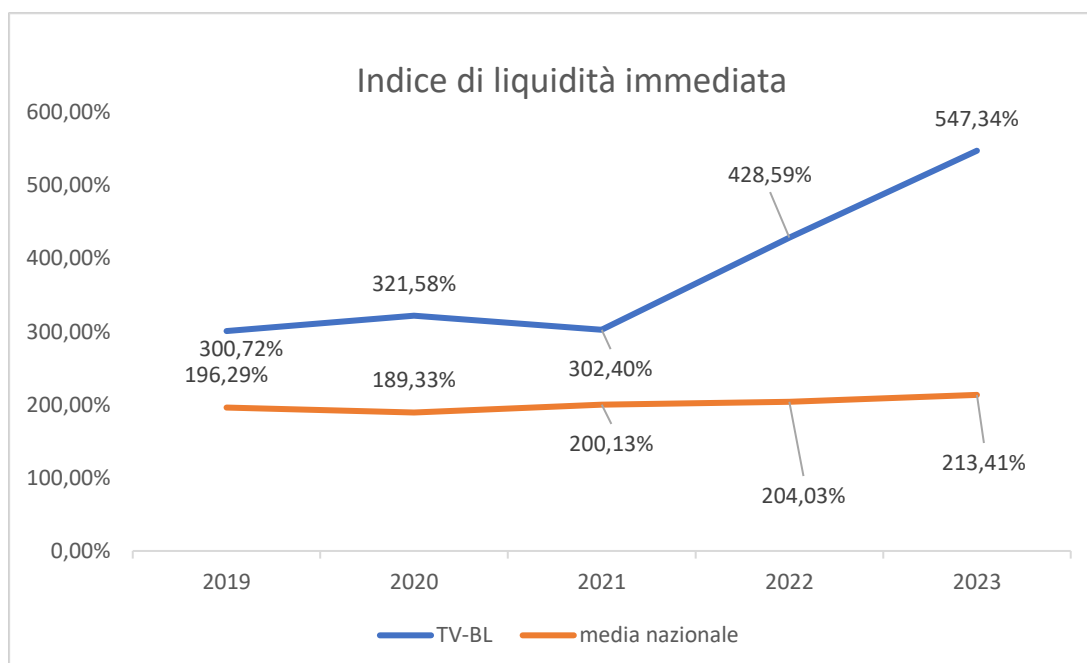
Il **marginale di struttura finanziaria** misura la capacità dell'Ente di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve ed è ottenuto dal rapporto tra l'attivo circolante e le passività correnti.

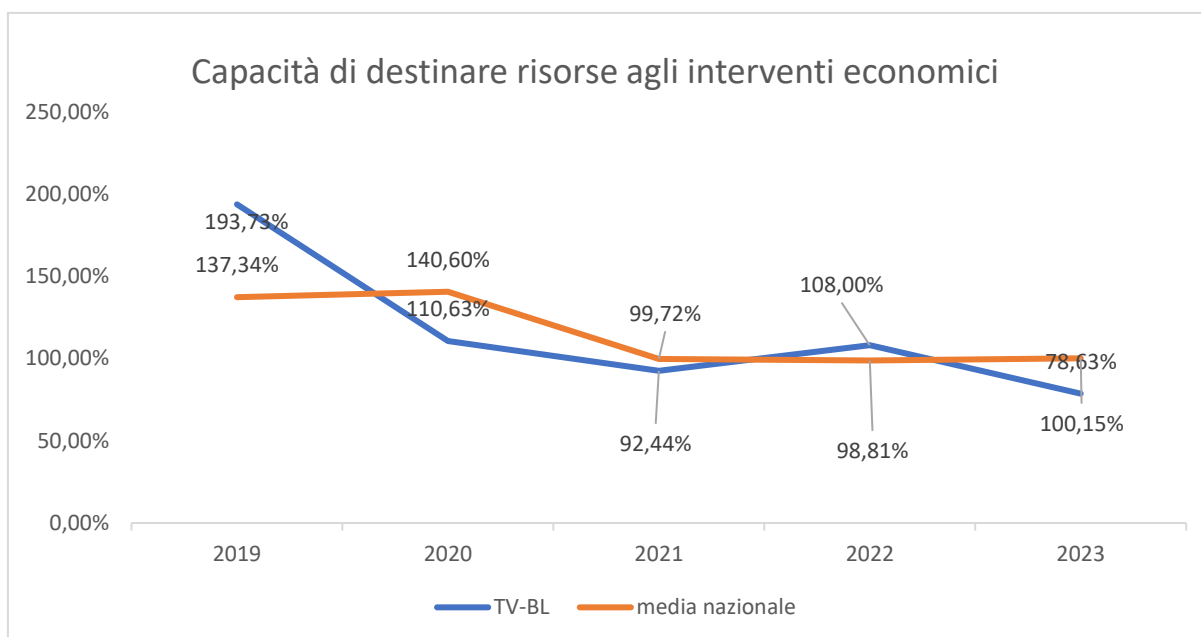
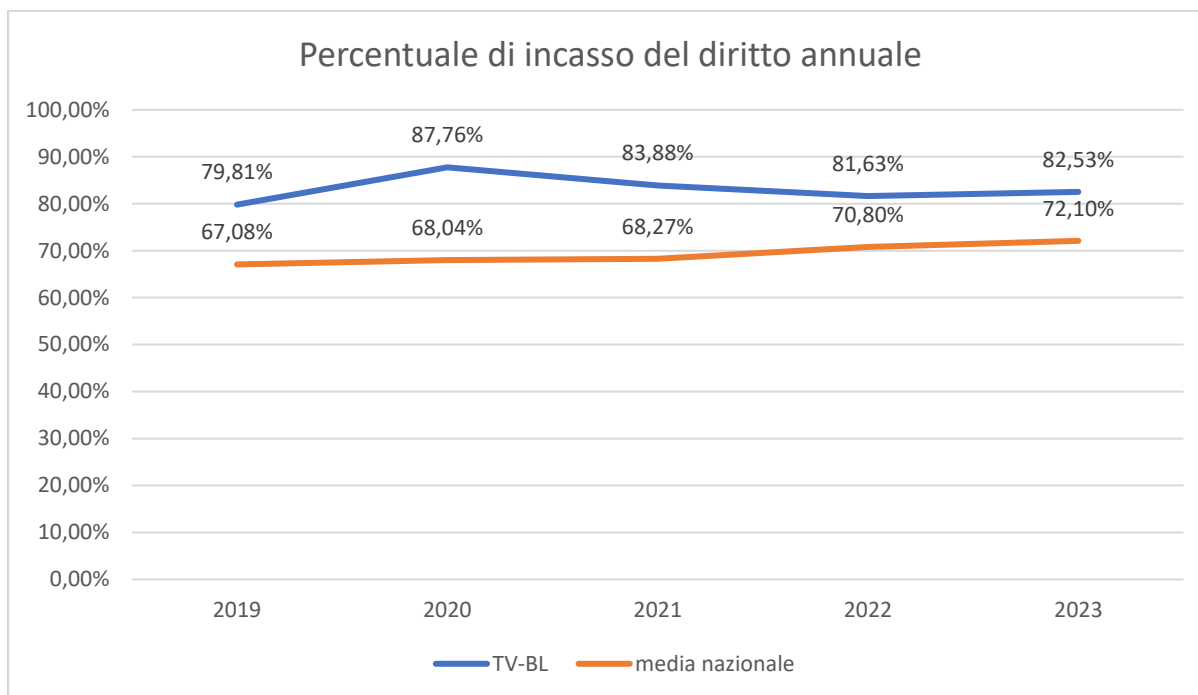
Il dato dell'anno di riferimento evidenzia un netto aumento di percentuale rispetto all'anno precedente e sempre un rilevante distacco in termini positivi rispetto alla tendenza nazionale.



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 precedente 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 2023 risorse per la promozione del territorio leggermente inferiori 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 suscettibile di miglioramento di efficacia/qualità.

La Camera è caratterizzata da una struttura nella media in termini di personale allocato nelle macro-funzioni di supporto e da una presenza piuttosto alta di under 50.

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; • capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità; • percentuale di incasso del diritto annuale (rev 2023). 	<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); • capacità di restituire risorse al territorio.

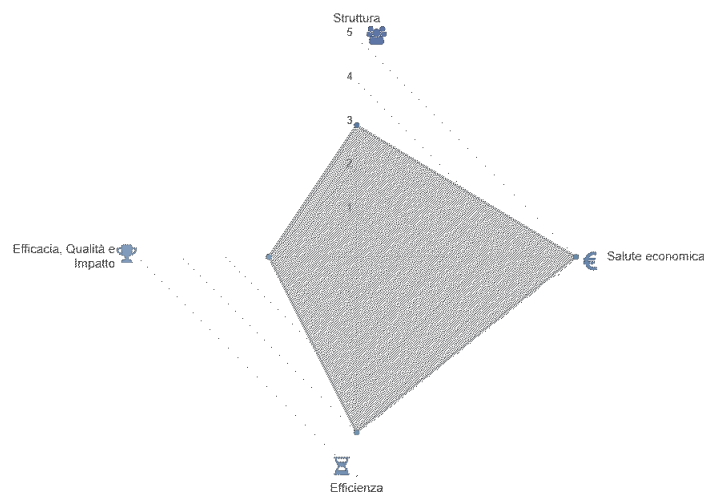


Fig. 4: Posizionamento per dimensione della gestione

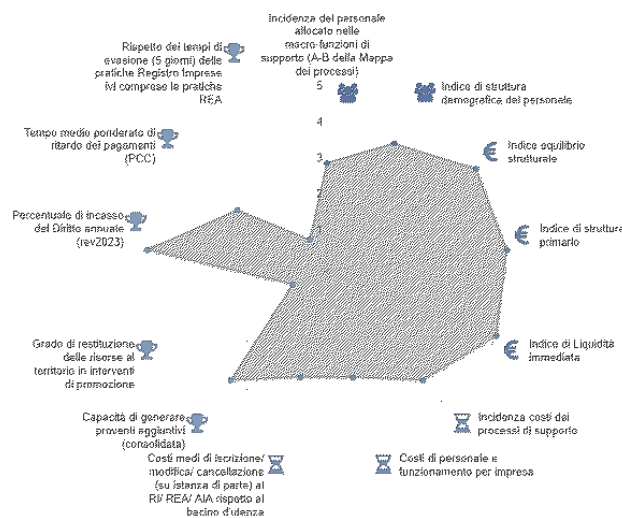


Fig. 5: Posizionamento per indicatore

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 2023](#).

In questa sede appare opportuno riprendere quanto già segnalato nella [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2023](#), con particolare riferimento alla fase di misurazione e valutazione della performance. In tale ambito, la criticità evidenziata riguardava l'“Esito dei risultati” (cfr. pag. 5 della Relazione) ed era legata all'appiattimento verso il 100% dei target. Ciò premesso, dal prossimo ciclo di pianificazione l'Ente si impegnerà ad individuare target maggiormente sfidanti e non appiattiti sulle serie storiche degli anni precedenti.

Si evidenzia, altresì, che per la prima volta nel 2023 è stato redatto il Report sul controllo strategico riferito all'esercizio 2022. È stato inoltre organizzato un incontro ad hoc per presentare i risultati emersi dal Report in questione ai Consiglieri e alle Consigliere dell'Ente.

Quanto detto giustifica il migliore risultato fornito dal Tool di autovalutazione rispetto al 2022 con riferimento alla fase della Rendicontazione (93,33%, contro il 76,67%).

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 2023 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 territorio 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 2023 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, 18.10.2024

Per l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance:

F.to Prof. Massimiliano Longo (Presidente)