

Organismo Indipendente di Valutazione
CCIAA di Treviso - Belluno

Report Controllo Strategico
Anno 2024

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	6
4. Impatti e altre dimensioni della performance.....	8
5. Processi	9
5.1. Dimensionamento del personale nei processi	10
5.2. Costi dei processi	12
5.3. Standard di qualità erogata dei processi.....	18
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	20
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente	23
7. Benchmarking	28
8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....	29

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 \(RPP\) 2024](#) (approvata con delibera del Consiglio n. 18 del 6 novembre 2023) in cui, per ogni obiettivo strategico, era stata fornita sia la reportistica delle attività svolte dall'Ente nel 2023 che l'elencazione di quelle pianificate per il 2024, nonché del [Bilancio preventivo 2024](#) e del relativo [aggiornamento](#), a cui risultava allegato il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio ([PIRA](#)) [2024-2026](#) 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 \(PIAO\) 2024-2026](#) approvato con delibera di Giunta n. 8 del 29.1.2024, con l'accluso Ciclo di gestione della performance (all. n. 2), e aggiornato con DG. n. 87 del 18.07.2024.

Come documenti a consuntivo, sono stati presi in esame il [Bilancio d'esercizio 2024](#), approvato dal Consiglio con delibera n. 2 del 5 maggio 2025 e la "[Relazione sulla Performance 2024](#)", approvata dalla Giunta con delibera n. 60 del 25 giugno 2025.

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 2024](#), del 23 aprile 2025, pubblicata sul sito camerale, a cui si rinvia.

Nel Report si conferma quanto già evidenziato nella Relazione sulla Performance 2024, e [validato dallo scrivente OIV](#) in data 26 giugno 2025, 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 2024, che rappresenta il terzo e, in parte, il quarto 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) 2024, ha trovato una sistematizzazione e concretizzazione, in termini di obiettivi e indicatori, nel [PIAO 2024-2026](#). In particolare nella [RPP 2024](#), 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 2024 è avvenuta successivamente, con il [Bilancio preventivo 2024](#), a cui è stato allegato il [PIRA 2024-2026](#) (di seguito 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 2024 è proseguito con la stesura del [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\) 2024-2026](#), 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).

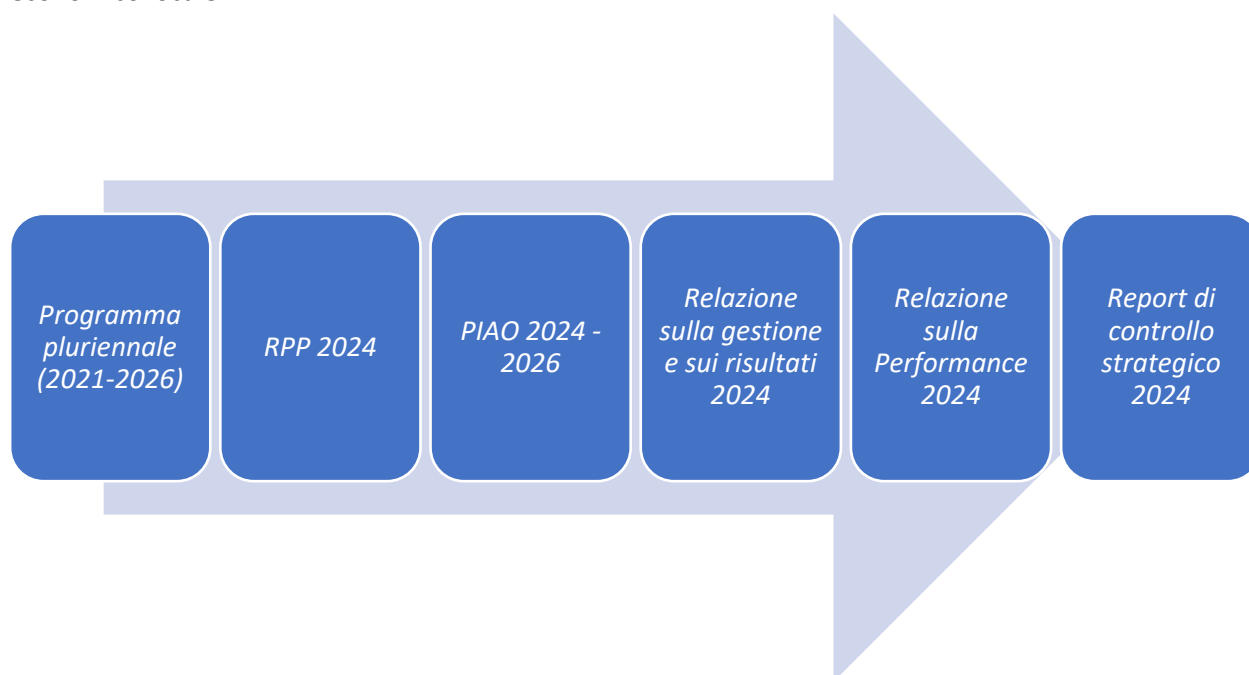
Da aggiungere che, per rendere più evidenti i legami esistenti tra mandato, obiettivi strategici, obiettivi dell'Ente e obiettivi operativi annuali, era stato predisposto [l'Albero della Performance](#), che mostrava nel dettaglio la rete delle relazioni associative esistenti tra la strategia di fondo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

Da sottolineare inoltre che nel mese di gennaio 2024, contestualmente all'approvazione del PIAO 2024-2026, 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 2024 e, pertanto, degli obiettivi contenuti nella programmazione pluriennale 2021-2026, è costituita dal [Bilancio d'esercizio 2024](#), 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 2024](#), l'Ente dispone di un ulteriore strumento di comunicazione vocato ad illustrare i risultati ottenuti nel corso del 2024 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 2024, 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 2024 a portare a compimento le strategie delineate in fase previsionale.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi di **performance di Ente** per l'anno 2024 corrisponde al 98,00%. I valori 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 gli unici scostamenti negativi riguardano il settore SOHR (Settore sviluppo ed organizzazione delle risorse umane, relazioni sindacali, formazione, stipendi) **e il settore STUD** (settore statistica, studi, ed analisi del territorio. lavoro ed orientamento alle professioni), **i quali rispetto alla performance** media dei vari settori pari al 100%, hanno registrato rispettivamente un risultato del 93,75% e del 96,66%. In particolare, non risulta raggiunto il target per l'obiettivo operativo del settore SOHR 3.4.5 "Indagine di benessere organizzativo 2024", e per quello dell'ufficio JOB 1.5.8. "Progetto crescere in azienda: tirocini per neo-laureati".

Le motivazioni del mancato raggiungimento del target sono rinvenibili nel par. 3.2 della [Relazione sulla Performance anno 2024](#), a cui si rinvia (cfr. pag. 13 della Relazione). Nel capitolo 5 del suddetto documento sono riportate anche le motivazioni delle variazioni della performance stabilita ad inizio anno.

La Relazione, oltre ai risultati al 31.12.2024 dei singoli obiettivi di performance, riporta la rendicontazione di alcuni **indicatori ritenuti particolarmente significativi**, suddivisi per ambito strategico (cfr. pagg. 7-8-9-10).

Relativamente agli **obiettivi individuali** di performance 2024, che in generale possono dirsi pienamente raggiunti, si rinvia a quanto riportato nella Relazione sulla performance anno 2024 (cfr. capitolo 4).

Per quanto concerne la performance dirigenziale, tutti gli obiettivi assegnati sono stati ampiamente raggiunti. Giova qui precisare che l'obiettivo del Segretario generale "Riorganizzazione delle sedi camerale", da realizzare attraverso una molteplicità di attività propedeutiche ai lavori di ristrutturazione e valorizzazione dell'immobile della sede camerale di Treviso, è da intendersi raggiunto al 100%, nonostante non siano state predisposte le attività necessarie per l'acquisizione di manifestazioni di interesse in relazione ai lavori da effettuare, stante la complessità della procedura e la lungaggine dei tempi necessari per concludere le diverse fasi preliminari. Tuttavia, va evidenziato che molteplici sono state le attività portate a termine nell'anno che meritano di essere segnalate: l'adozione della Variante urbanistica al Piano degli Interventi da parte del Comune di Treviso, previa apposita Conferenza dei servizi; l'attestazione, da parte della Regione del Veneto, che la ristrutturazione fosse esentata dal rilascio della VAS e della VINCA; l'Accordo di programma sottoscritto con il Sindaco di Treviso, relativo alla variante urbanistica; l'avvio della fase preliminare al rilascio da parte del Comune del Permesso di costruire in conformità alla variante approvata; le attività per ricercare un immobile in locazione dove allocare provvisoriamente gli uffici e il personale in vista della ristrutturazione; la richiesta all'Agenzia del Demanio relativa alla disponibilità di immobili; l'adozione dei provvedimenti necessari all'espletamento delle diverse fasi dell'onerosa procedura; gli interventi necessari alla messa in sicurezza e alla salubrità dell'immobile di Piazza Borsa (ormai vetusto).

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 l'aumento di risorse messe a disposizione dall'Ente camerale per lo sviluppo economico del territorio nell'anno 2024 rispetto al 2023, impegno che tiene conto anche delle risorse messe a disposizione di altri soggetti pubblici e privati per la realizzazione delle iniziative promozionali condivise. Si ricorda che le risorse camerali distribuite generano un effetto moltiplicatore sull'intero tessuto economico locale, in quanto rendono disponibili mezzi (sia camerali che delle imprese beneficiarie e/o degli altri *partner*) per la realizzazione di attività e iniziative che favoriscono ulteriormente lo sviluppo economico del territorio. 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: 2022-2023-2024).

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

codici OBJ STRATEGICI 2021-2026	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)		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1.1 - TRANSAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA	163.908,26	161.090,47	119.768,17	55.954,33	59.819,48	39.193,11	32.684,61	29.710,15	22.291,71	1.031.608,50	948.906,23	1.644.667,36
1.2 - DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA	223.861,75	236.834,50	221.997,39	610.679,00	575.826,95	562.772,90	71.009,35	67.241,37	63.753,36	74.647,28	68.836,75	183.433,63
1.3 - TRANSIZIONE ECOLOGICA	6.008,46	26.342,34	94.123,54	9.813,17	17.442,91	39.005,87	1.313,37	4.684,89	17.359,08	541.049,00	-	5.727,76
1.4 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI ESTERI	638.837,81	576.366,70	662.624,80	228.285,37	258.610,15	241.352,46	111.295,87	108.162,73	121.804,12	664.079,56	644.877,44	649.692,21
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	542.580,56	582.127,91	690.656,12	162.772,34	240.403,03	237.594,88	84.659,53	101.374,43	118.690,13	1.240.114,33	955.293,13	918.117,77
1.6 - SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO DEL REGISTRO IMPRESE	1.607.664,25	1.516.999,91	1.673.638,68	573.500,69	657.674,32	636.452,66	267.136,76	270.427,09	298.304,75	-	-	-
2.1 - GOVERNO DEL TERRITORIO E DELL'ECONOMIA LOCALE	187.317,71	164.453,42	141.656,18	95.514,23	63.171,21	45.610,34	42.579,72	40.223,75	43.032,85	50.722,97	-	146.807,50
2.2 - CONNESSIONI MATERIALI, IMMATERIALI E TRA IMPRESE	17.051,06	10.742,09	13.627,48	5.457,95	4.484,26	4.389,05	2.863,94	1.939,01	2.277,51	-	-	-
2.3 - CRUSCOTTO PARTECIPAZIONI E POLI TECNOLOGICI	23.138,27	41.774,73	51.347,09	8.565,32	15.605,08	15.874,58	119.856,02	128.928,85	137.457,51	37.500,00	36.500,00	44.000,00
2.4 - ATTRATTIVITA' CULTURALE E TURISTICA DEL TERRITORIO	155.964,77	165.115,35	136.249,52	39.002,23	46.876,24	39.160,22	69.165,02	75.746,59	182.639,12	791.539,66	618.443,39	758.466,68
2.5 - TUTELA DEL MERCATO E DELLA LEGALITA'	696.423,21	613.705,31	752.651,26	242.397,23	333.380,33	348.544,01	119.257,08	115.841,17	138.127,17	91.500,91	95.771,51	139.063,34
3.1 - COMUNICAZIONE DIGITALE	183.439,62	142.247,96	173.686,31	55.727,77	55.934,84	82.509,60	28.635,18	24.303,44	33.045,59	75.000,00	73.000,00	88.000,00
3.2 - TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	58.587,03	102.179,67	36.448,22	32.589,92	45.230,81	15.570,58	8.682,47	19.507,24	6.691,60	-	-	-
3.3 - MIGLIORAMENTO CONTINUO	281.533,66	298.275,16	371.720,93	95.710,31	119.876,68	144.886,12	46.565,61	52.630,39	67.213,40	-	-	-
3.4 - ACQUISIZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE (UMANE/FINANZIARIE/STRUMENTALI) IN CHIAVE ECONOMICA E DI EFFICACIA	1.698.116,86	1.575.297,99	1.648.436,02	608.059,20	720.972,74	682.163,19	292.119,55	292.445,82	292.873,10	-	-	-
totale complessivo	6.484.433,30	6.213.553,52	6.788.631,71	2.824.029,07	3.215.309,03	3.135.079,56	1.297.824,10	1.333.166,92	1.545.561,00	4.597.762,21	3.441.628,45	4.577.976,24

Figura 1-Obiettivi strategici e costi correlati 2024

4. Impatti e altre dimensioni della performance

Nei documenti relativi alla programmazione annuale 2024 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 punto 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 2024](#)) e nel capitolo 1 della [Relazione sulla performance anno 2024](#).

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 2024](#), l'OIV ha evidenziato la criticità relativa all'esito dei risultati, in quanto quasi tutti gli obiettivi risultavano raggiunti al 100%.

Tale aspetto, se da una parte è indice di una sicura capacità previsionale, dall'altra potrebbe costituire un deterrente all'introduzione di miglioramenti quantitativi o qualitativi nell'erogazione di servizi camerali. Per tale motivo l'OIV suggeriva 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 2024-2026 (risalente a luglio 2024) ha certamente contribuito alla piena realizzazione della performance attesa.

Maggiori dettagli sono contenuti nel capitolo 5 della [Relazione sulla performance anno 2024](#), nonché nella documentazione accompagnatoria dell'aggiornamento del PIAO 2024-2026 (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 2024 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 rafforzato le funzioni e le attività legate al Sistema di Gestione per la Qualità e al mantenimento della certificazione.

Nel corso del 2024 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 stata altresì ottenuta la certificazione relativa alla Prassi UNI/PdR 125:2022 inerente alla Parità di genere.

La Camera nel corso del 2024 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. Da aggiungere che anche per il 2024 è stata effettuata 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 2024 (sia di carattere generale che su specifiche iniziative/attività) sono riportati nella Relazione sulla gestione e sui risultati (cfr. Allegato H del [Bilancio d'esercizio 2024](#)).

Relativamente alla proliferazione degli obiettivi di performance, emersa in seguito all'utilizzo del TOOL di autovalutazione negli ultimi anni, nonostante il punto figura ancora tra i punti di debolezza, 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. In particolare, già nel 2022, 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, 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 2024-2026 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 2024](#), si dà atto dell'impegno portato a termine dalla Camera nell'offrire agli stakeholder un documento più fruibile e "smart". Il PIAO 2024-2026 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 1.1.2024 al 31.12.2024

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 01.01.2024					
	PERSONE IN ORGANICO	Di cui a tempo determinato	di cui a Part-time	Aspettativa / comando	FTE
Segretario Generale	1		0		1
Dirigenza	2		0		2
Area dei funzionari e delle E.Q.	31		0		32
Area degli Istruttori	83		20	1	72,5
Area degli Operatori Esperti	3		2		2,3
Area degli Operatori	3		0		3
TOTALE	123		22	1	116,1
Personale in servizio al 31.12.2024					
Segretario Generale	1		0		1
Dirigenza	2		0		2
Area dei funzionari e delle E.Q.	30		0		30
Area degli Istruttori	90	4	17	2	83,5
Area degli Operatori Esperti	3		2		2,3
Area degli Operatori	2		0		2
TOTALE	124		19	1	120,8

Le dinamiche assunzionali verificatesi nel corso dell'anno 2024 hanno assorbito il flusso di personale in uscita, generando una consistenza di personale in organico di n. 5 unità, di cui n. 4 unità a tempo determinato, 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'assunzione di unità di personale a tempo determinato per l'Area degli Istruttori, conclusa a luglio 2024 ha dato origine ad una graduatoria di validità biennale e con scadenza a luglio 2026, cui l'Ente può far ricorso compatibilmente con quanto previsto dalle disposizioni in materia di assunzione a tempo determinato e nel Piano triennale di fabbisogno del personale, ora confluito nel Piano Integrato di Attività e organizzazione 2025-2027. Tale graduatoria per l'anno 2024 è stata utilizzata per l'assunzione di n. 4 unità dell'Area degli Istruttori. Al 31.12.2024 l'organizzazione camerale risulta composta da n. 128 dipendenti, di cui n. 4 unità a tempo determinato, per un totale di unità lavorative effettive (FTE) pari a n. 120,8.

MacroFunzione	MAPPA DEI PROCESSI		FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2024	INDICATORI		Delta Mediana	
	MacroProcesso	Processo				TREVISO-BELLUNO	SISTEMA Mediana		
A Governativa	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	3,5140	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19.611.849,96	1,7918	1,3043	0,4875	
		A1.2 Compliance normativa	0,8159	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19.611.849,96	0,4160	0,6790	-0,2630	
		A1.3 Organizzazione camerale	7,5895	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	138,07	0,5497	0,1424	0,4073	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	5,0447	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,4422	0,3616	0,0806	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	2,0825	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19.611.849,96	1,0618	0,0778	0,9840	
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	3,3579	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,2944	0,2995	-0,0052	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	3,1982	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,2804	0,2239	0,0565		
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	4,8587	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	138,07	0,3519	0,3653	-0,0134	
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	3,1065	1 mln € di Valore acquisti	2.052.350,18	1,5136	1,5136	0,0000	
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	8,4591	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	138,07	0,6126	0,6641	-0,0515	
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	2,4951	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,2187	0,2492	-0,0305	
B3.2 Contabilità e finanza		4,4257	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19.611.849,96	2,2567	2,7389	-0,4823		
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	34,6519	10 mila Imprese registrate + UULL	122.107,00	2,8378	2,1253	0,7125	
		C1.2 Gestione SUAP	0,4300	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0377	0,0329	0,0048	
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	1,3237	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,1160	0,1191	-0,0031	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,2898	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0254	0,0174	0,0080	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,3739	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0328	0,0312	0,0016	
		C2.4 Sanzioni amministrative	3,0083	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,2637	0,1906	0,0731	
		C2.5 Metrologia legale	2,3315	10 mila Imprese registrate + UULL	122.107,00	0,1909	0,1813	0,0097	
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,4940	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0433	0,0833	-0,0400	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	9,3432	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,8190	0,2799	0,5391	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,2506	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,1096	0,0373	0,0723	
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	1,9099	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0091	0,0202	-0,0111	
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	9,9849	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0478	0,0399	0,0079	
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa)	0,7835	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0687	0,0899	-0,0212	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	5,9841	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,5246	0,4152	0,1093	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze	1,6654	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,1460	0,1644	-0,0184	
		D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	0,2249	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0197	0,1225	-0,1027	
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	0,9129	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0800	0,0369	0,0431	
		D4.3 Certificazione competenze	0,0873	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0077	0,0188	-0,0112	
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,5243	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0460	0,0320	0,0140
			D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0011	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale		N/D	0,2672	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,1411	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0124	0,0259	-0,0135	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	2,5324	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,2220	0,1025	0,1195
			D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	2,7645	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,2423	0,0277	0,2146
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	0,0785	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0069	0,0012	0,0057	
D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche		2,6659	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,2337	0,1105	0,1232		
E Migliorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggioranza 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	2,0719	1.000 di imprese attive + UULL	114.075,00	0,0182	0,0182	0,0000	
		E1.2 Formazione lavoro	2,1416	1.000 di imprese attive + UULL	114.075,00	0,0188	0,0074	0,0113	
		E1.3 Quadrilatero	0,0000	1.000 di imprese attive + UULL	114.075,00	0,0000	0,0000	N/D	
		E1.4 Internazionalizzazione	0,1840	1.000 di imprese attive + UULL	114.075,00	0,0016	0,0038	-0,0021	
		E1.5 Turismo	0,4522	1.000 di imprese attive + UULL	114.075,00	0,0040	0,0052	-0,0013	
F Altri servizi	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,5191	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	138,07	0,0376	0,0410	-0,0034	
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	114.075,00	0,0000	0,0027	N/D	
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,0000	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19.611.849,96	0,0000	0,0000	N/D	
			138,0743						

Figura 2 - Dimensionamento del personale nei processi 2024

5.2. Costi dei processi

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

Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCAA + AS anno 2024)

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	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	3,51	3,51	2,55%	€ 204.019	€ 42.651	€ 246.670	€ 65.799	€ 312.468	2,72%	€ 16.714
		A1.2 Compliance normativa	0,82	0,82	0,59%	€ 44.606	€ 21.313	€ 65.919	€ 15.277	€ 81.196	0,71%	€ 0
		A1.3 Organizzazione camerale	7,17	7,59	5,50%	€ 367.886	€ 68.237	€ 436.123	€ 142.110	€ 578.233	5,04%	€ 0
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	3,63	5,04	3,65%	€ 198.004	€ 213.602	€ 411.606	€ 94.459	€ 506.065	4,41%	€ 52.094
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	2,08	2,08	1,51%	€ 108.368	€ 489	€ 108.857	€ 38.993	€ 147.850	1,29%	€ 0
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	3,36	3,36	2,43%	€ 177.988	€ 11.324	€ 189.312	€ 62.876	€ 252.188	2,20%	€ 0
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	2,61	3,20	2,32%	€ 134.132	€ 4.003	€ 138.135	€ 59.885	€ 198.020	1,73%	€ 180.500
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	4,86	4,86	3,52%	€ 231.064	€ 46.770	€ 277.834	€ 90.977	€ 368.811	3,22%	€ 60.000
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	3,11	3,11	2,25%	€ 143.824	€ 12.123	€ 155.947	€ 58.168	€ 214.115	1,87%	€ 0
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	4,26	8,46	6,13%	€ 216.194	€ 977.221	€ 1.193.416	€ 158.393	€ 1.351.808	11,79%	€ 15.000
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	2,50	2,50	1,81%	€ 129.120	€ 85.721	€ 214.840	€ 46.720	€ 261.560	2,28%	€ 0
B3.2 Contabilità e finanza		4,43	4,43	3,21%	€ 228.257	€ 31.995	€ 260.253	€ 82.870	€ 343.122	2,99%	€ 0	
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	33,10	34,65	25,10%	€ 1.763.633	€ 177.586	€ 1.941.219	€ 648.841	€ 2.590.059	22,58%	€ 15.629
		C1.2 Gestione SUAP	0,43	0,43	0,31%	€ 25.297	€ 2.866	€ 28.163	€ 8.051	€ 36.214	0,32%	€ 106.276
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	1,32	1,32	0,96%	€ 73.166	€ 0	€ 73.166	€ 24.785	€ 97.951	0,85%	€ 38.000
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,29	0,29	0,21%	€ 19.128	€ 4.191	€ 23.319	€ 5.426	€ 28.745	0,25%	€ 0
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,37	0,37	0,27%	€ 22.024	€ 3.317	€ 25.342	€ 7.000	€ 32.342	0,28%	€ 0
		C2.4 Sanzioni amministrative	3,01	3,01	2,18%	€ 155.370	€ 3.684	€ 159.054	€ 56.328	€ 215.382	1,88%	€ 0
		C2.5 Metrologia legale	2,33	2,33	1,69%	€ 123.320	€ 23.006	€ 146.326	€ 43.657	€ 189.983	1,66%	€ 20.000
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,49	0,49	0,36%	€ 25.789	€ 285	€ 26.074	€ 9.250	€ 35.324	0,31%	€ 0
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	0,97	9,34	6,77%	€ 67.465	€ 8.667	€ 76.132	€ 174.948	€ 251.080	2,19%	€ 200.500
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,25	1,25	0,91%	€ 74.290	€ 27.430	€ 101.720	€ 23.418	€ 125.137	1,09%	€ 4.480
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		
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	1,91	1,91	1,38%	€ 102.744	€ 0	€ 102.744	€ 35.763	€ 138.507	1,21%	€ 343.346	
	D1.2 Servizi certificativi per l'export	9,90	9,98	7,23%	€ 487.688	€ 20.335	€ 508.023	€ 186.963	€ 694.985	6,06%	€ 0	

Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCAA + AS anno 2024)

Camera di commercio di TREVISO-BELLUNO

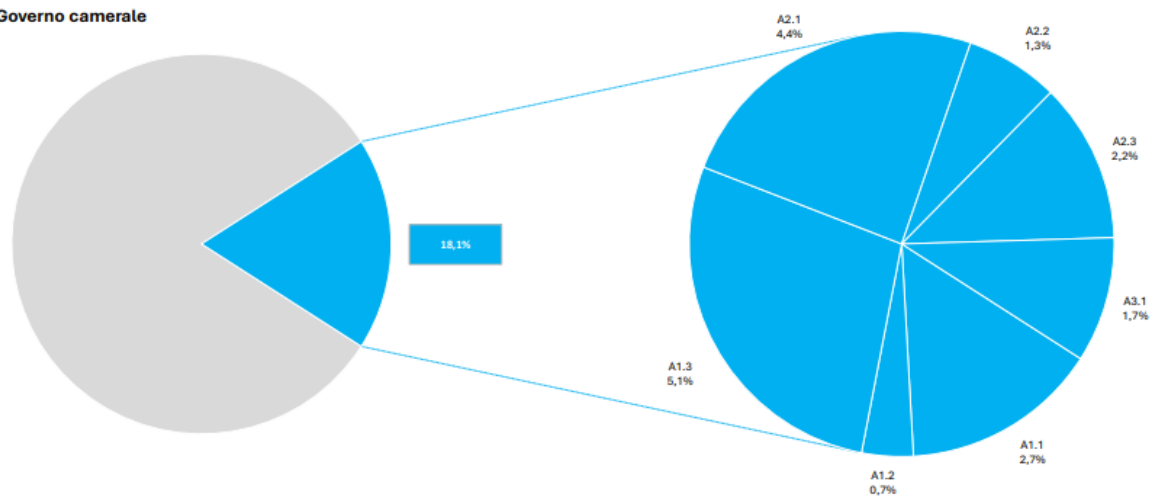
Macro Funzione	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Assorbimento FTE*			COSTI DI PROCESSO						INTERVENTI DI PROMOZIONE
			Personale dipendente	TOTALE	Distribuzione %	COSTI DIRETTI			COSTI INDIRETTI (quota ribattata)	TOTALE	Distribuzione %	
						Costi personale	Altri costi effettivi	Totale Costi diretti				
D Sviluppo della competitività	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	0,78	0,78	0,57%	€ 42.896	€ 0	€ 42.896	€ 14.671	€ 57.567	0,50%	€ 66.500
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	3,50	5,98	4,33%	€ 176.110	€ 514.870	€ 690.980	€ 112.049	€ 803.029	7,00%	€ 94.966
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	1,67	1,67	1,21%	€ 89.059	€ 299.841	€ 388.900	€ 31.184	€ 420.084	3,66%	€ 145.976
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	0,22	0,22	0,16%	€ 13.998	€ 0	€ 13.998	€ 4.211	€ 18.209	0,16%	€ 0
		D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	0,91	0,91	0,66%	€ 45.895	€ 0	€ 45.895	€ 17.094	€ 62.989	0,55%	€ 114.975
		D4.3 Certificazione competenze	0,09	0,09	0,06%	€ 6.573	€ 0	€ 6.573	€ 1.634	€ 8.207	0,07%	€ 0
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,52	0,52	0,38%	€ 27.644	€ 100	€ 27.744	€ 9.818	€ 37.562	0,33%	€ 43.956
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00%	€ 48	€ 0	€ 48	€ 21	€ 69	0,00%	€ 0
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,14	0,14	0,10%	€ 8.531	€ 7.618	€ 16.149	€ 2.642	€ 18.792	0,16%	€ 0
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	2,53	2,53	1,83%	€ 123.991	€ 8.800	€ 132.791	€ 47.417	€ 180.208	1,57%	€ 36.113
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	2,43	2,76	2,00%	€ 143.294	€ 370	€ 143.664	€ 51.764	€ 195.428	1,70%	€ 102.049
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	0,08	0,08	0,06%	€ 5.088	€ 0	€ 5.088	€ 1.469	€ 6.557	0,06%	€ 0
D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche		2,67	2,67	1,93%	€ 142.272	€ 19.555	€ 161.827	€ 49.918	€ 211.746	1,85%	€ 0	
E Magg. D.A.	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	2,07	2,07	1,50%	€ 102.591	€ 865	€ 103.456	€ 38.795	€ 142.252	1,24%	€ 1.329.885
		E1.2 Formazione lavoro	2,14	2,14	1,55%	€ 110.021	€ 231	€ 110.251	€ 40.101	€ 150.352	1,31%	€ 135.660
		E1.3 Quadrilatero	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
		E1.4 Internazionalizzazione	0,18	0,18	0,13%	€ 18.672	€ 231	€ 18.903	€ 3.446	€ 22.349	0,19%	€ 280.347
		E1.5 Turismo	0,45	0,45	0,33%	€ 36.843	€ 231	€ 37.074	€ 8.468	€ 45.542	0,40%	€ 171.262
F Altri servizi camerale	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,52	0,52	0,38%	€ 25.735	€ 1.728	€ 27.463	€ 9.721	€ 37.184	0,32%	€ 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 operi metr	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
TOTALE →			118,64	138,07	100,00%	€ 6.242.638	€ 2.641.254	€ 8.883.893	€ 2.585.379	€ 11.469.272	100,00%	€ 3.574.228

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

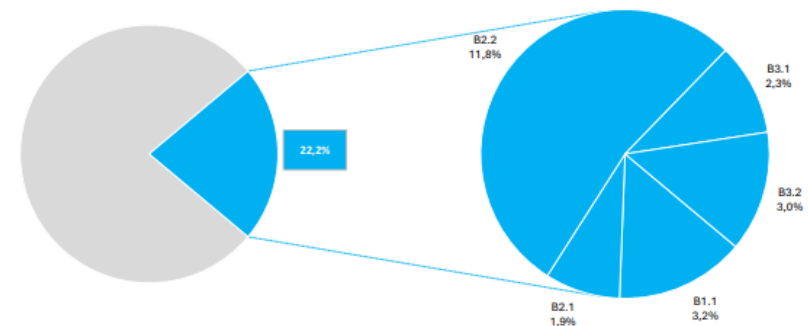
Figura 3- Rilevazione dei costi dei processi 2024

Distribuzione % FTE e incidenza delle Macrofunzioni camerali (Consolidato CCIAA + AS anno 2024)

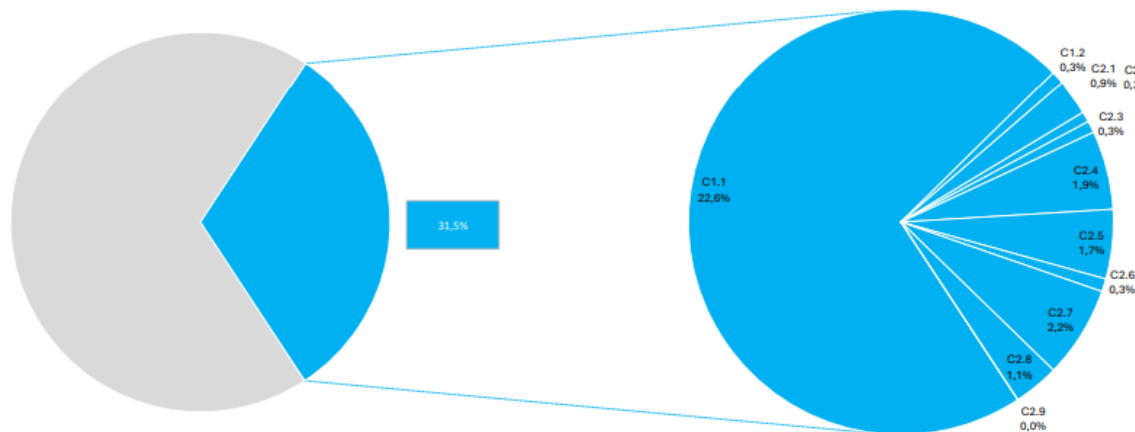
A Governo camerale



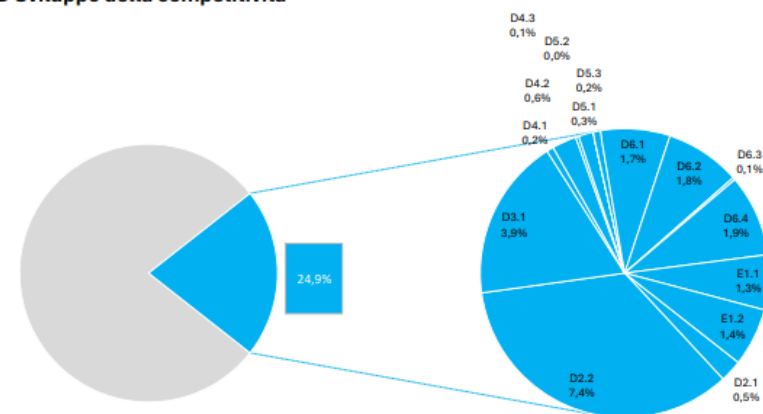
B Processi di supporto



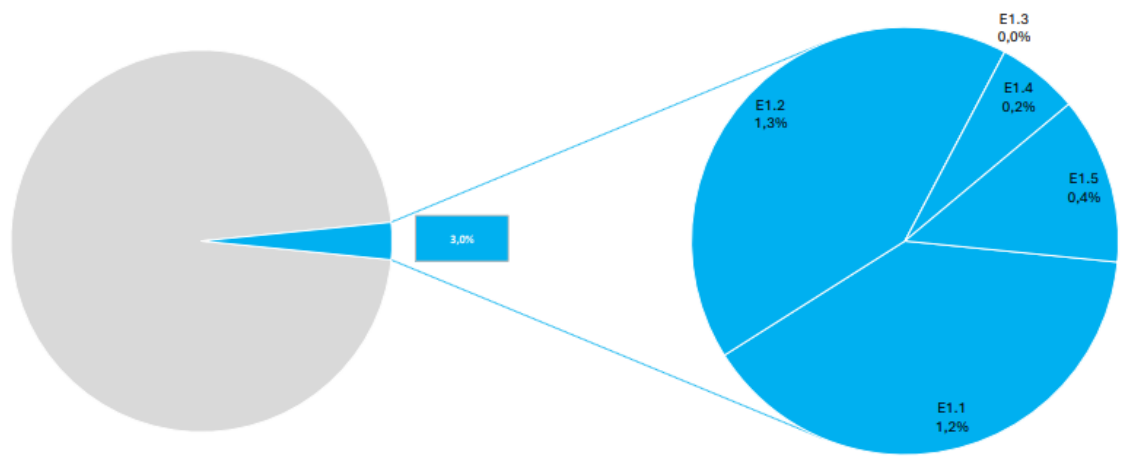
C Trasparenza, semplificazione e tutela



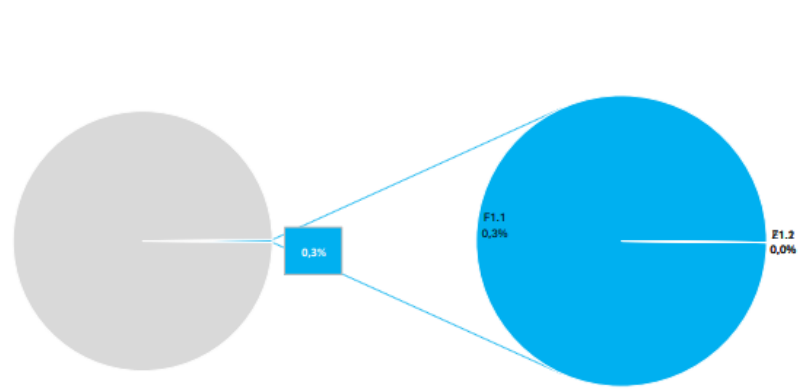
D Sviluppo della competitività



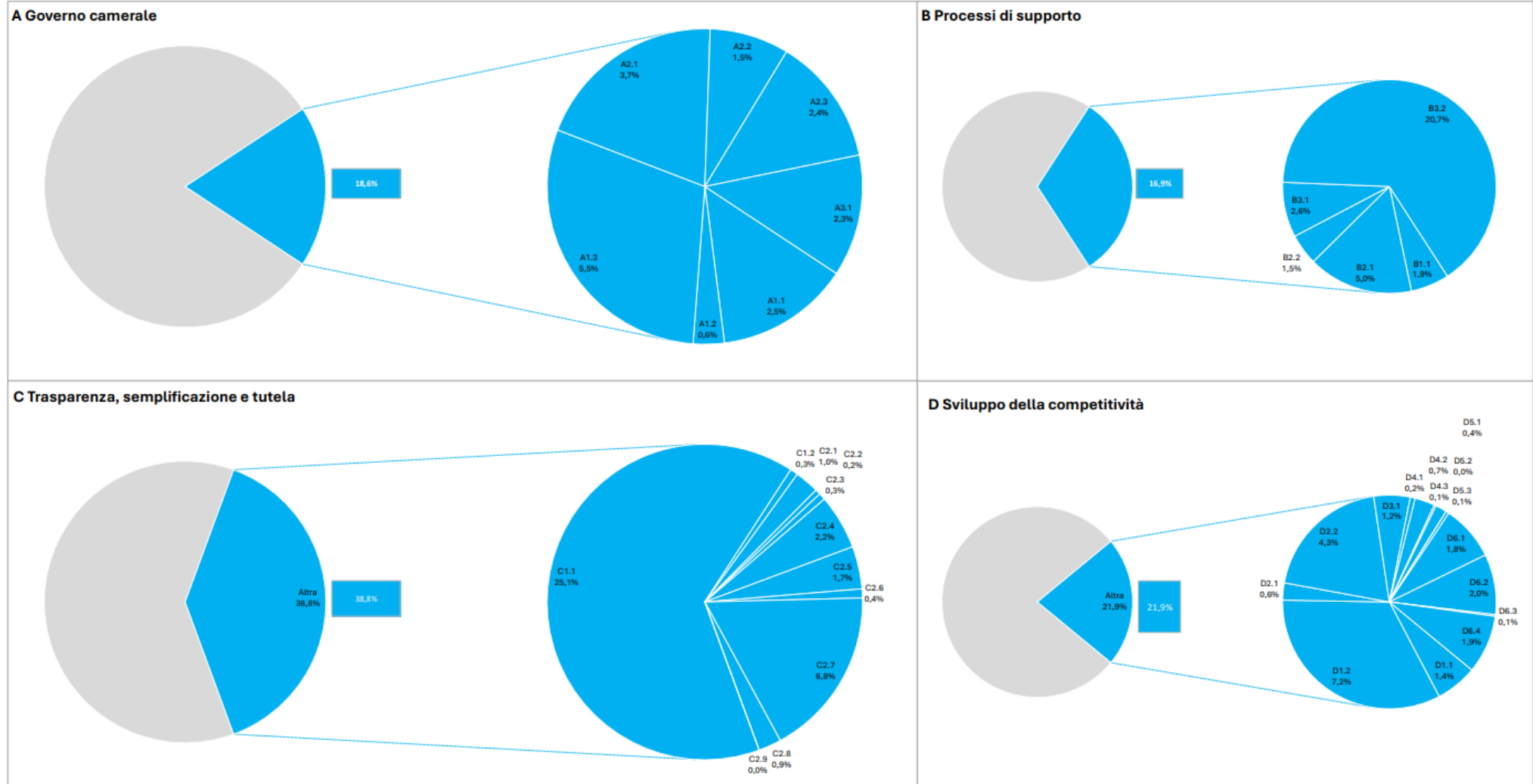
E Maggiorazione Diritto annuale



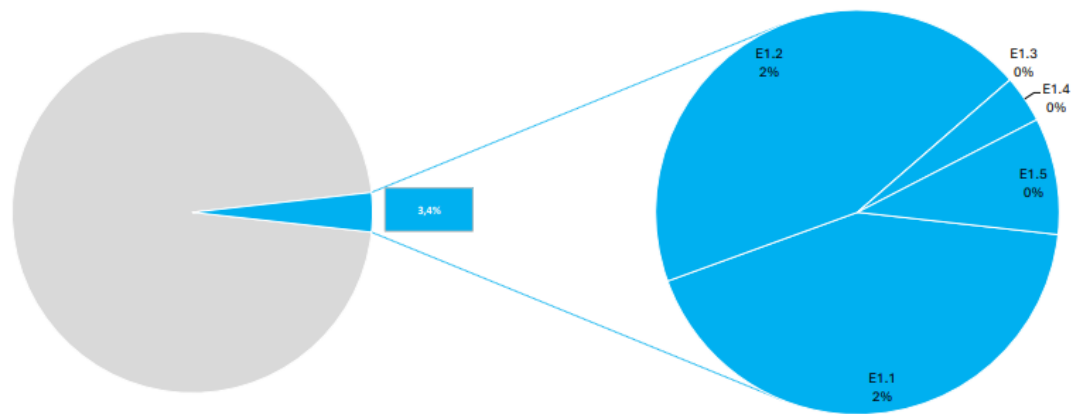
F-Z Altri servizi camerali e attività fuori perimetro



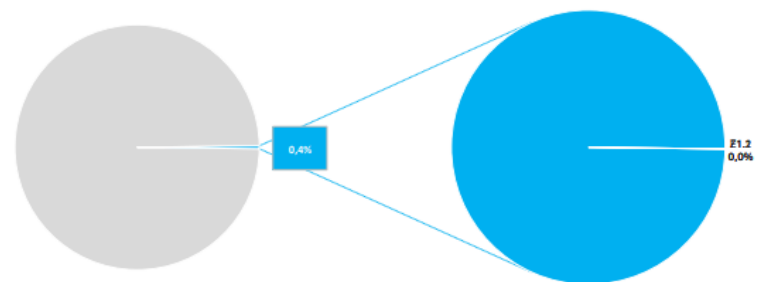
Distribuzione % FTE e incidenza delle Macrofunzioni camerali (Consolidato CCIAA + AS anno 2024)



E Maggiorazione Diritto annuale



F Altri servizi camerali

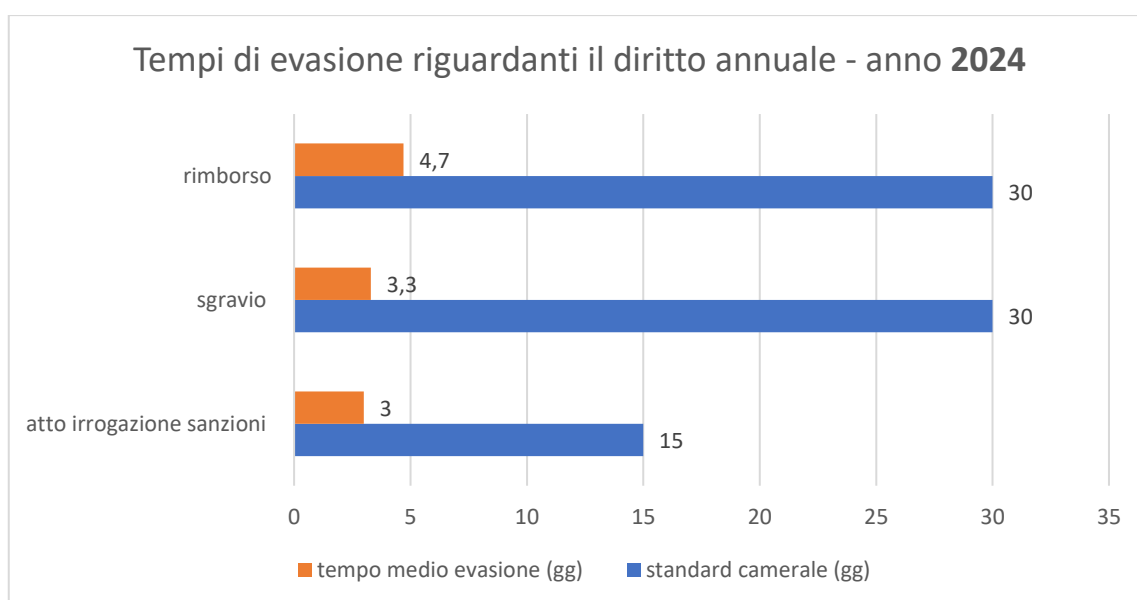


5.3 Standard di qualità erogata dei processi

Gli standard di qualità camerali sono contenuti nella [Carta dei servizi](#), di cui si è detto al punto 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.

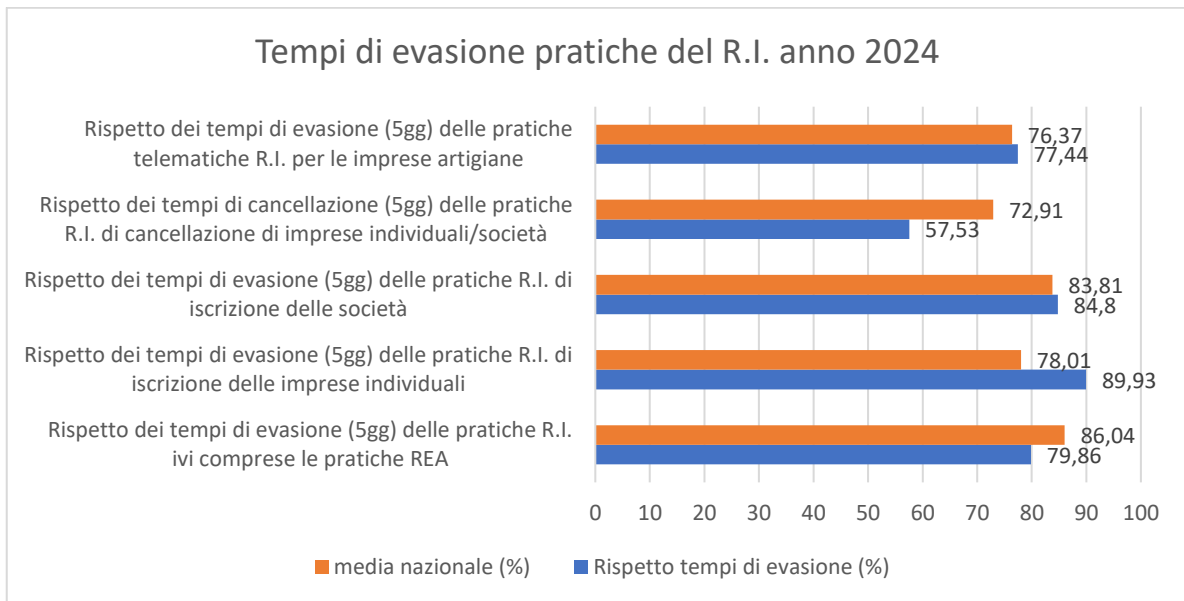
Tempi di evasione riguardanti il diritto annuale – anno 2024: il grafico evidenzia l'eccellente efficienza della Camera di Commercio nella gestione del diritto annuale 2024. Per rimborsi, sgravi e atti di irrogazione sanzioni, il tempo medio di evasione (3,0 - 4,7 giorni) è notevolmente inferiore (fino a 10 volte) rispetto al proprio standard prefissato (15/30 giorni). Questa rapidità operativa suggerisce una performance superiore alla media generale degli enti, garantendo celerità nel servizio per le imprese.



Fonte: Documentazione ufficio Diritto annuale

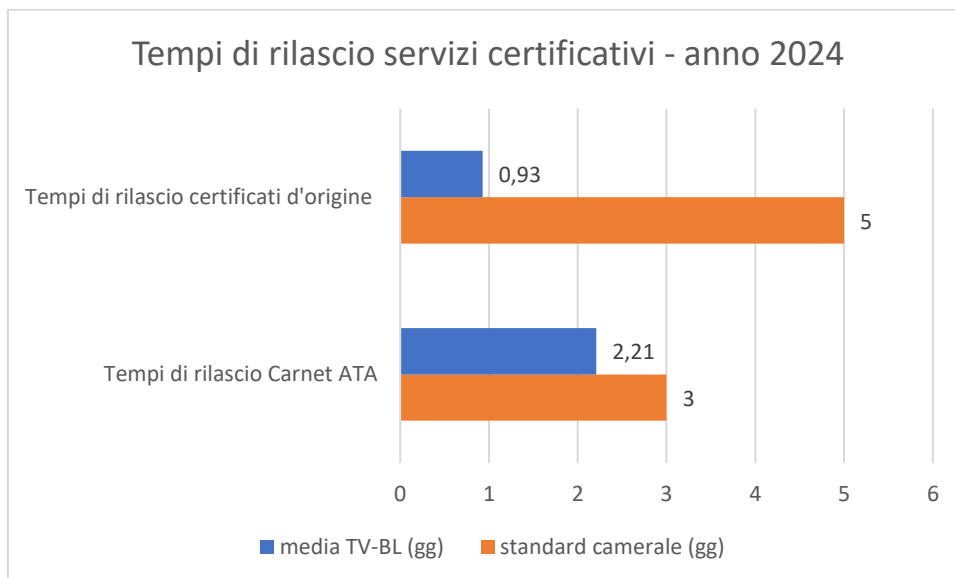
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche del Registro Imprese, ivi comprese le pratiche REA: è stato ottenuto un risultato pari al 79,86% a fronte di una media nazionale leggermente più performante, pari all' 86,04% (Fonte: Pareto). Il calcolo risulta dal rapporto tra il totale delle 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**).



Fonte: rilevazioni Pareto

Tempi di rilascio Carnet ATA e certificati d'origine: 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 nel 2024 è risultata pari a 2,54 giorni per la sede di Treviso e 1,88 giorni per la sede di Belluno (media 2,21 gg). Con riferimento al rilascio, invece, dei **certificati d'origine**, nel 2024, è stata registrata una media di 0,93 giorni, a fronte dei 5 giorni fissati come standard di servizio.



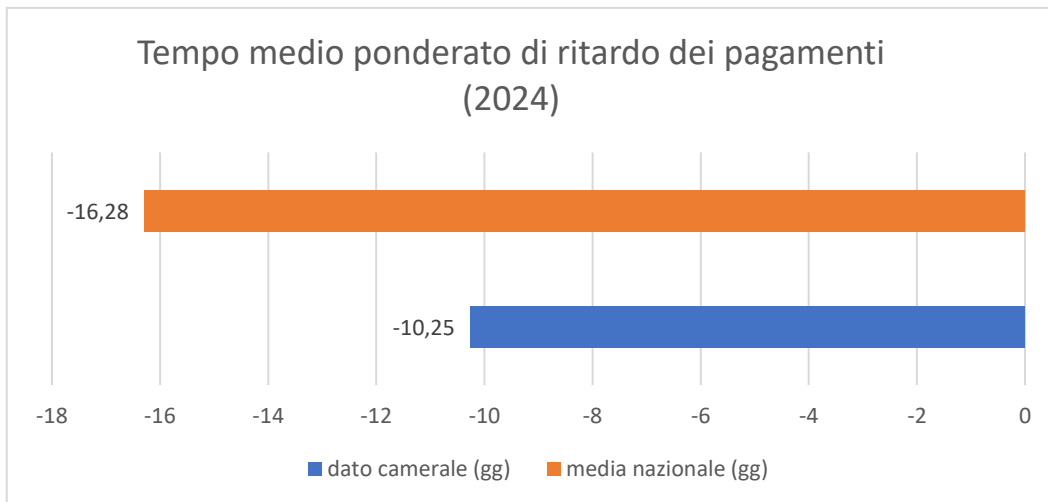
Fonte: Documentazione ufficio servizi certificativi

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 2024 è stata pari a 2,04 giorni, evidenziando un miglior risultato rispetto alla media nazionale pari a 4,54 gg.

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 per l'anno 2024 è stata di 11,71 giorni.

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. Tale dato viene calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori, moltiplicata per l'importo dovuto e rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.

Nello specifico, l'Ente nel corso del 2024 ha registrato un risultato pari a -10,25 gg, a fronte di una media nazionale pari a -16,28 gg. Nel periodo considerato, la CCIAA di Treviso-Belluno ha liquidato mediamente in anticipo le fatture emesse dai propri fornitori.



Fonte: rilevazioni Pareto

In relazione al procedimento di **gestione documentale informatica e analogica**, le relative attività, di competenza dell'ufficio Protocollo, sono state gestite in giornata, o al massimo nel primo giorno lavorativo successivo, come previsto da standard di servizio, nel 97,97% dei casi (con rilevazione di una non conformità relativa solo al 2,03% 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).

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.

L'ultima indagine è stata realizzata nel 2024; i relativi [dati sono pubblicati nel sito istituzionale camerale](#), a cui si rimanda per una visione maggiormente approfondita e specifica dei risultati ottenuti.

L'indagine di **Customer satisfaction 2024** effettuata dalla Camera nel periodo 3 ottobre - 4 novembre 2024, mediante la somministrazione di un questionario online, tramite apposito modulo Google, ha confermato il giudizio **altamente positivo dell'utenza camerale**, espresso già negli ultimi anni, con estrema soddisfazione

per l'Ente.

Al riguardo, si riportano, in maniera sintetica, i principali risultati dell'indagine di **customer satisfaction generale** effettuata nel 2024.

Il campione intervistato è risultato costituito da **304 stakeholder**, di cui quasi il 68% rappresentato da imprese e il 18,8 % rappresentato da intermediari/professionisti/associazioni di categoria e quasi il 9% da cittadini /consumatori /studenti.

Rispetto al 2023 c'è stato un **aumento di +7 p.p.** (da 60,8 a 67,8%) di compilazione dell'indagine da parte del mondo delle imprese che rappresentano la platea qualificata dell'Ente, la cui opinione è particolarmente significativa. Da segnalare un aumento della partecipazione da parte delle società di capitali (+8,2 p.p) e una pari diminuzione (-8,5p.p.) delle imprese individuali.

Dagli esiti è risultato che, con riferimento all'**immagine** della Camera di Commercio, le persone ritengono che le seguenti caratteristiche raggiungano un livello alto di apprezzamento (buono-discreto): **“Trasparente e corretta”** in crescita col 90,7% (rispetto all'87,9% del 2023), **“Con personale professionale e competente”** (89,1%), **“Efficiente e ben organizzata”** (86%), **“In grado di fornire informazioni utili per lo svolgimento dell'attività aziendale”** in crescita con 84,2% (rispetto all'83,2% del 2023), **“Con cui è facile relazionarsi”** in crescita di 3,4 punti con l'83% (rispetto all'80,14%), **“Innovativa e all'avanguardia”** in crescita di 2,6 punti con 79,6% (rispetto al 77% del 2023).

Oltre il 64% dell'utenza (195 su 304), con un aumento di 3,3 punti rispetto all'anno precedente, ritiene che **negli ultimi tre anni la qualità dei servizi**, anche in modalità digitale, dell'Ente camerale **sia migliorata**.

Il giudizio generale sull'interazione con il personale è **“Buono”** per il 63,5% dell'utenza che si reputa **molto soddisfatta per la cortesia** (73,4%), la chiarezza (66,4%), la preparazione tecnica (57,9%), nonché per la risoluzione dei problemi (58,2%).

Dall'indagine effettuata è emerso che nell'ultimo anno (a partire quindi dalla fine del 2023) l'accesso ai servizi è avvenuto solo nel 16,4% di persona, direttamente presso gli uffici, e si tratta quindi di un trend consolidato in linea col risultato del 2023 (16,3%). Una grande parte dell'utenza rappresentata dall'83,5% ha avuto accesso ai servizi **prevalentemente a distanza**: tramite piattaforme online (45,1%), e-mail e sito web istituzionale (34,5%), ovvero telefono/call center (3,9%). Il servizio di chatbot **“Aurora”**, avviato a maggio 2024, risulta ancora poco conosciuto da coloro che hanno partecipato all'indagine, mentre il 3,6% di loro dichiara di utilizzare anche i social per rapportarsi con l'Ente.

I servizi utilizzati in modalità digitale vengono considerati, secondo il 61,5%, **più facilmente accessibili e utilizzabili** di quelli forniti da altre Pubbliche Amministrazioni (rispetto al 62,2% del 2023). Mentre è aumentata di 4 p.p. la richiesta di ampliare l'offerta dei servizi in modalità digitale.

Questo risultato ha incoraggiato l'Ente a proseguire nella **politica di digitalizzazione** dei servizi che rappresenterà in futuro la modalità prevalente di rapportarsi con gli stakeholder.

Relativamente ai **canali di comunicazione**, è risultato molto positivo il giudizio espresso sul sito istituzionale, sia per quanto riguarda i contenuti con il 79,6% (“Buono”+“Discreto”) che per l'accesso e informazioni sui servizi digitali (74%) / chiarezza, precisione e completezza delle informazioni (75,3%) / tempestività dell'aggiornamento (71%).

È interessante il dato relativo al nuovo servizio di supporto fornito dall'**assistente virtuale Aurora**, il chatbot istituzionale, presente da maggio 2024, che è stato valutato positivamente dal 42% di chi ha fruito del servizio, ma che ha un potenziale ancora inespresso, confermato dal fatto che il 45,4% dell'utenza non lo conosce. Da qui lo spunto a promuovere maggiormente lo strumento.

La **Newsletter camerale e la piattaforma CRM “La Camera Informa”** (con cui vengono inviate e-mail tematiche) sono risultati i canali più affermati e conosciuti dagli stakeholder. La comunicazione, attraverso la piattaforma CRM e il canale della Newsletter, ha continuato l'ascesa nell'apprezzamento da parte dell'utenza con l'84,5% di giudizi positivi **“Buono + Discreto”**, in crescita di 4 p.p. rispetto al 2023.

Da aggiungere che a metà luglio 2024 è stato introdotto il [Voicebot](#), l'assistente vocale del centralino, che fornisce un servizio innovativo apprezzato soprattutto per l'assistenza continuativa anche fuori dall'orario di presenza del personale camerale, ma che - in base ad alcuni spunti forniti - presenta alcuni margini di miglioramento.

Passando ai singoli **servizi camerale**, 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”).

Per orientare l'attività camerale sempre più verso l'utente e innalzare la qualità dei servizi, anche per il 2024 è stata offerta con l'indagine l'opportunità di suggerire modalità di miglioramento per i servizi camerale conosciuti (in quanto utilizzati). Ne sono emersi un forte apprezzamento sia per i servizi e sia per il personale e, al contempo, la richiesta di disporre di maggiore assistenza telefonica da parte delle risorse umane (anche se l'assistente virtuale e il voicebot vengono ritenuti utili durante l'orario di chiusura dell'Ente). Numerosi altri spunti e suggerimenti hanno fornito l'occasione per avviare una serie di interventi volti a rendere l'azione camerale sempre più vicina alle aspettative e alle esigenze dei suoi stakeholder, in un'ottica di riprogettazione e di miglioramento delle performance.

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 2024](#) (pagg. 54 e ss.).

Da aggiungere che, nel corso del 2024, è stata commissionata a Ipsos s.r.l. - società esperta in ricerche di mercato - un'indagine territoriale (all'interno di uno studio nazionale condotto per Unioncamere), che ha avuto luogo in autunno, coinvolgendo oltre 200 imprese del territorio. Dal sondaggio è emerso che l'immagine della CCIAA di Treviso-Belluno è positiva e si percepisce un miglioramento nell'attività di supporto alle imprese da parte della Camera, negli ultimi 2-3 anni.

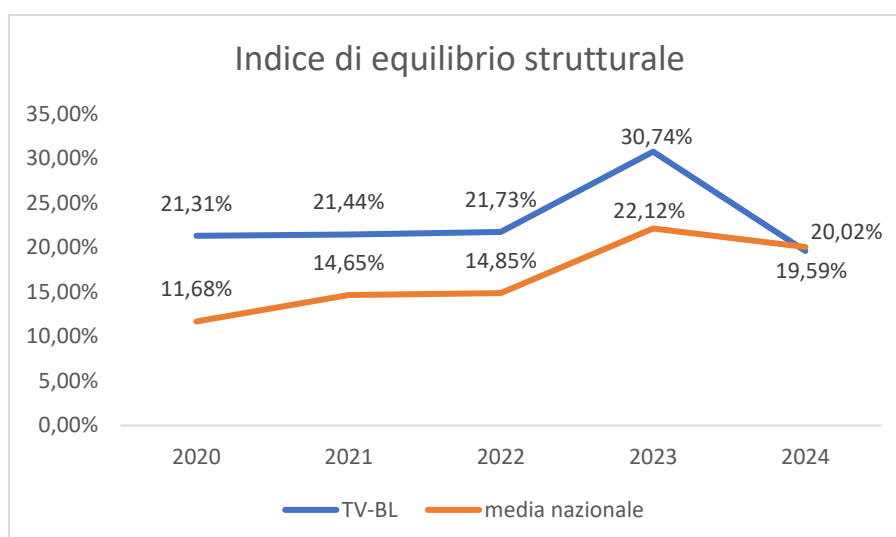
Concludendo, si evidenzia che nel 2024 il totale degli intervistati è stato di **3.026 utenti**, di cui **304** intervistati in occasione dell'indagine di customer generale di valutazione dei servizi dell'Ente e **201** intervistati tramite Ipsos. I restanti **2.521** sono stati coinvolti nelle varie indagini di customer settoriali predisposte dagli uffici.

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

Per rappresentare lo stato di salute dell'Ente nel 2024, vengono utilizzati i seguenti indicatori:

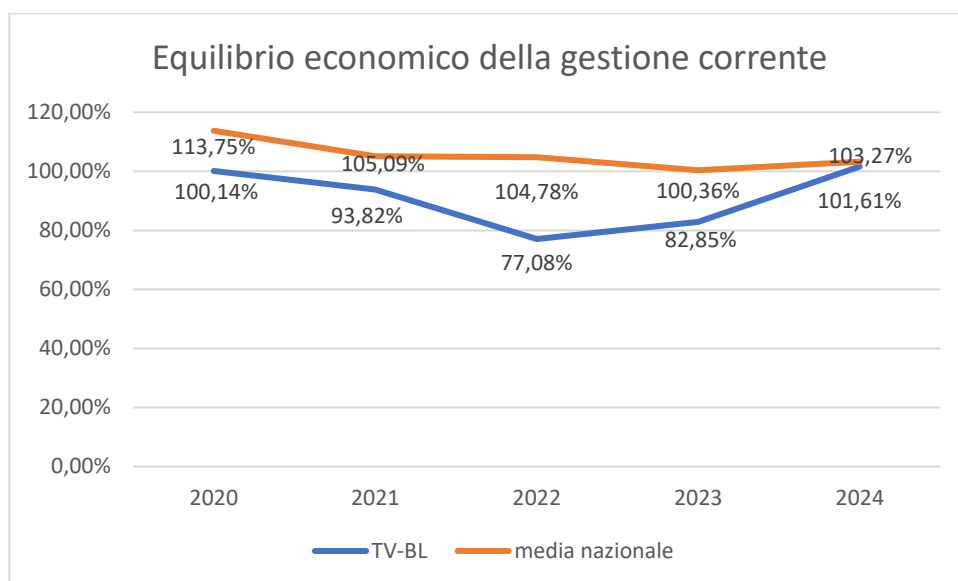
▷ Indicatori di solidità economica:

L'indice di equilibrio strutturale indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali: 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). Tuttavia, nel 2024 si evidenzia una riduzione netta di 11,15 punti percentuali rispetto al 2023 (30,74%). Si ricorda che nel 2023 è stata registrata, tra i proventi, una sopravvenienza attiva di circa 2,6 milioni di euro; nel 2024, invece, non sono state rilevate sopravvenienze di importo significativo. Se si confrontano i risultati del 2023 e del 2024 senza considerare la sopravvenienza attiva, si può rilevare che si attestano sullo stesso valore di circa 20%, leggermente inferiore al trend degli anni precedenti ma comunque positivo. Altresì, il valore registrato dalla Camera nel 2024 si attesta come leggermente inferiore rispetto alla media nazionale (rispettivamente di 0,43 punti percentuali).



Fonte rilevazioni: Pareto

L'indice di "Equilibrio economico della gestione corrente" evidenzia come i proventi generati dalla gestione corrente coprano gli oneri correnti. Il risultato dell'anno 2024 mostra un incremento degli oneri correnti sui proventi correnti, superando di 1,61% (pari a poco più di 300.000,00 €) l'importo delle risorse disponibili a coprire le spese correnti. Nello specifico, l'aumento degli oneri correnti è dovuto principalmente alle maggiori spese sostenute per le iniziative promozionali (interventi economici). Contestualmente i proventi correnti hanno subito un calo rispetto all'anno precedente riferibile primariamente alla mancanza nel 2024 di sopravvenienze attive rilevanti come nel 2023, e secondariamente alla diminuzione dell'ammontare di diritto annuo e di diritti di segreteria.



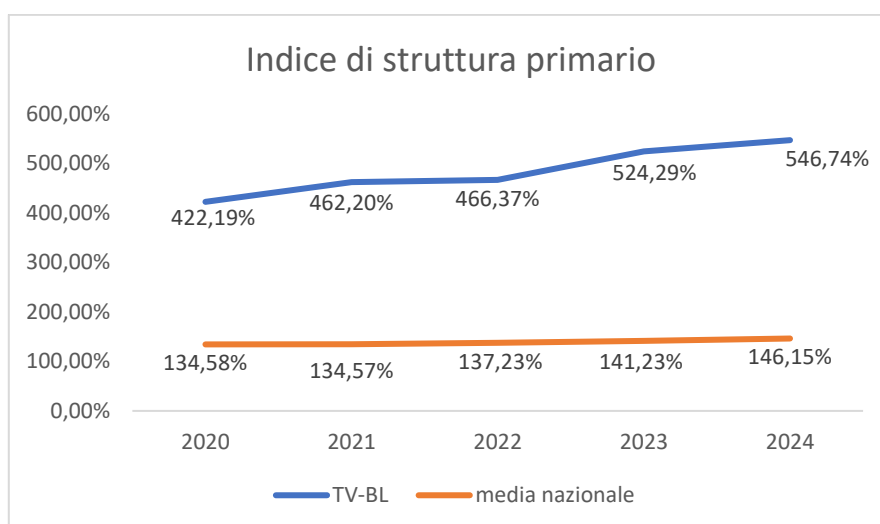
Fonte rilevazioni: Pareto

▷ 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.

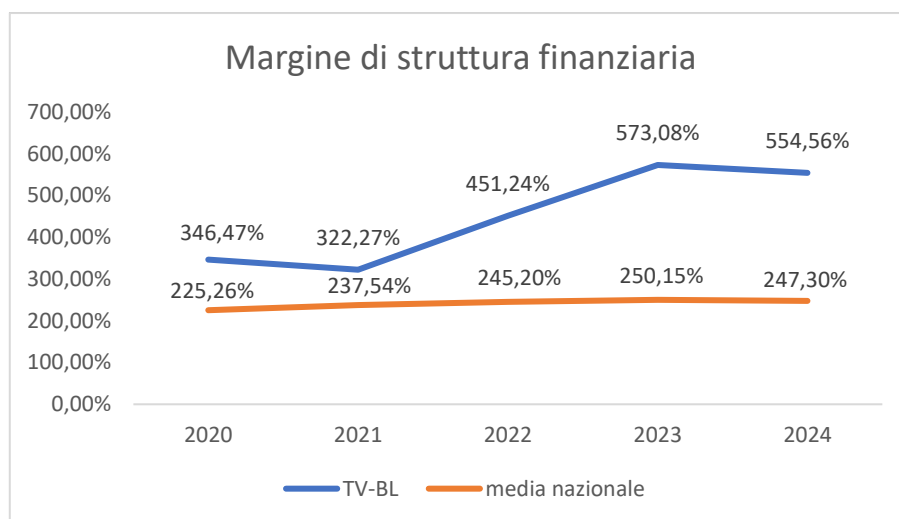
Il dato del 2024, in continua crescita rispetto a quello delle precedenti annualità, rappresenta un *outlier* ossia un valore significativamente differente rispetto all'universo dei dati raccolti a livello nazionale.

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



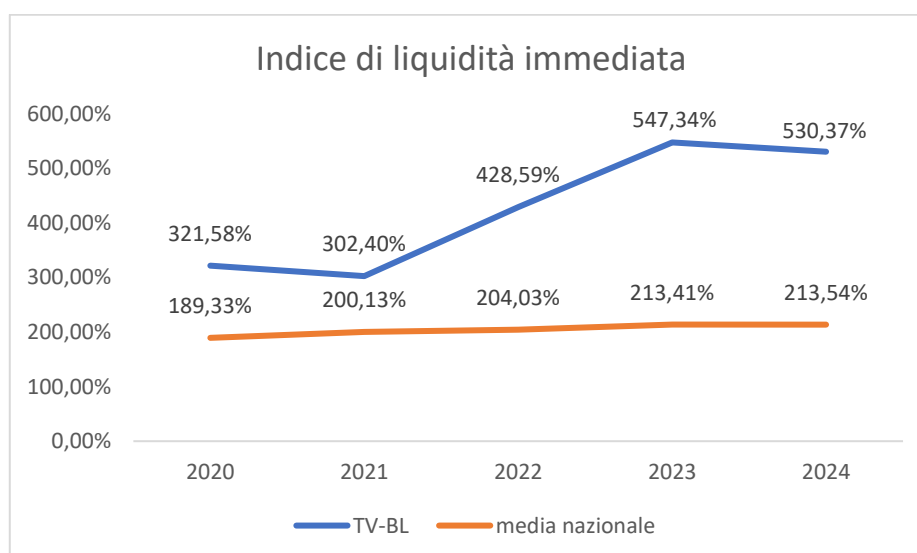
Fonte rilevazioni: Pareto

Il margine di struttura finanziaria misura la capacità dell'Ente di far fronte ai debiti di breve termine mediante la liquidità disponibile e i crediti esigibili entro i 12 mesi, ed è ottenuto dal rapporto tra l'attivo circolante e le passività correnti. Il risultato dell'anno 2024, pur evidenziando un leggero calo percentuale rispetto all'anno precedente, rappresenta un'ottima capacità della Camera di far fronte ai debiti di breve termine. Ad ogni modo si è mantenuto un rilevante distacco in termini positivi rispetto alla tendenza nazionale.



Fonte rilevazioni: Pareto

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 2024 rileva un calo percentuale rispetto all'anno precedente, pur mantenendo un netto distacco in termini positivi rispetto alla tendenza nazionale.

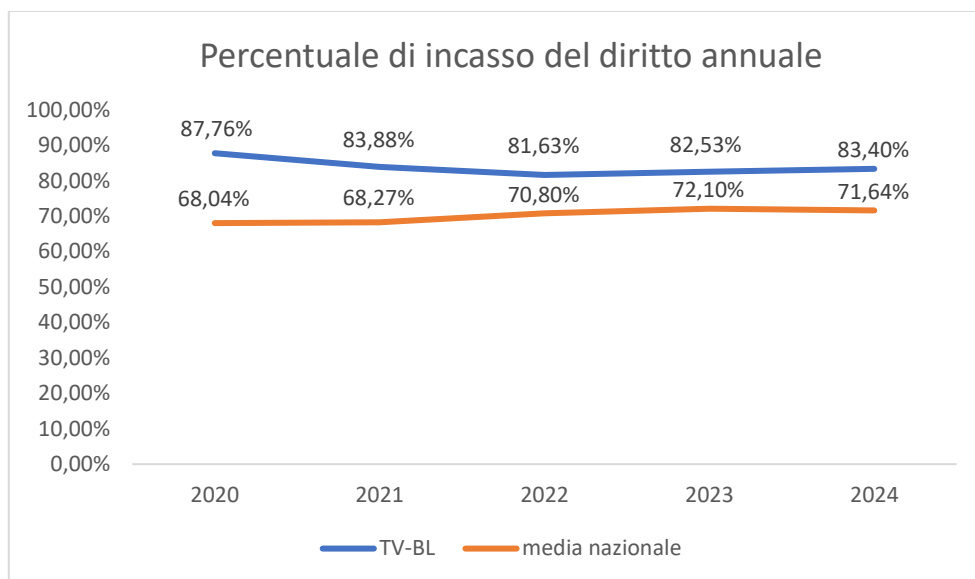


Fonte rilevazioni: Pareto

▷ **Indicatori di efficacia:**

Percentuale di incasso del diritto annuale

Il dato percentuale indica la quota di diritto annuale incassata entro la scadenza del 31/12. Il risultato si ottiene dal rapporto tra il totale del diritto annuale incassato al netto dell'ammontare di interessi e sanzioni, e l'importo del diritto annuale complessivo registrato come ricavo nel bilancio 2024. Per l'anno 2024 si registra un lieve aumento percentuale rispetto all'anno precedente dovuto ad un importo incassato maggiore.



Fonte rilevazioni: Pareto

Capacità di destinare risorse agli interventi economici

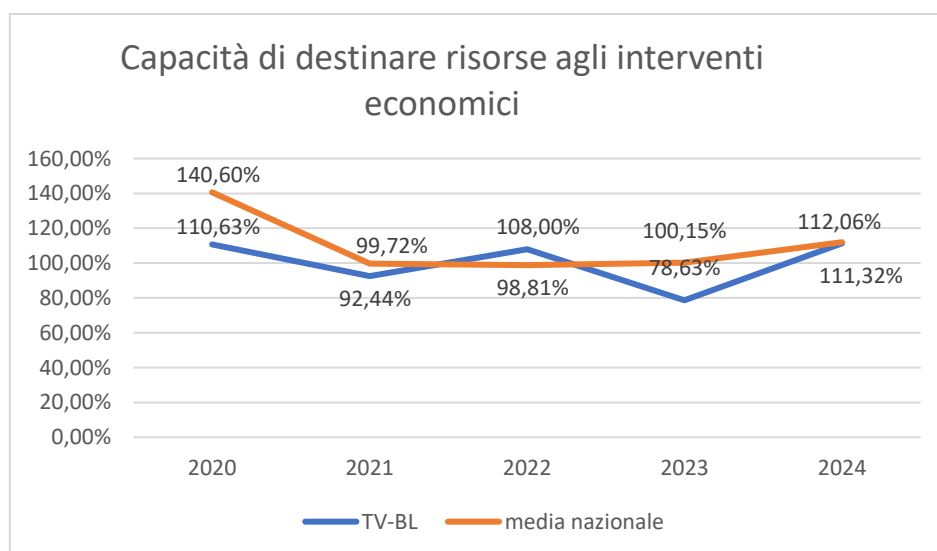
Mediante l'utilizzo di questo indicatore si monitora la capacità dell'Ente di veicolare risorse al sistema economico: in questo caso, l'andamento mostra una ripresa dall'anno 2023 all'anno 2024, stante a significare la presenza di un maggior importo di risorse totali destinate agli interventi economici (quasi € 900.000 in più) nel 2024 a fronte di un numero di imprese leggermente inferiore (-823). Il risultato considera il totale degli interventi economici registrati nel conto economico al mastro "interventi economici" dell'anno 2024 per un totale di € 3.574.227,78 rapportato al numero delle imprese attive al 31/12/2024 (comprese unità locali) pari a 114.075 e poi confrontato con la media dei risultati del triennio precedente (2021-2023).

	2022	2023	2024
VALORI CCIAA			
Misura 1 Interventi economici <i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>	3.820.686,57 €	2.676.973,94 €	3.574.227,78 €
Misura 2 Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N (comprese unità locali) <i>Fonte: Movimprese</i>	116.657,00 N.	114.898,00 N.	114.075,00 N.
Misura 3 Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3 <i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>	30,33 €	29,63 €	28,15 €
Indicatore:	108,00 %	78,63 %	111,32 %

Per quanto riguarda l'Ente camerale di Treviso Belluno si evidenzia che parte delle risorse destinate a progetti e iniziative promozionali dell'anno 2024 sono state accantonate in appositi fondi oneri, dato che alla chiusura del bilancio 2024 non era certo l'importo del contributo da erogare.

Considerando pertanto anche l'importo di tali accantonamenti, pari a € 1.003.748,46, l'importo totale degli interventi economici per l'anno 2024 è di € 4.577.976,24, e il miglioramento delle risorse destinate alla singola impresa rispetto al triennio precedente risulta pari a 117,83%.

Entrambi i risultati (senza e con accantonamenti a fondo oneri iniziative promozionali) evidenziano un impegno costante per il sostegno dello sviluppo economico del territorio e del tessuto imprenditoriale locale.



Fonte rilevazioni: Pareto

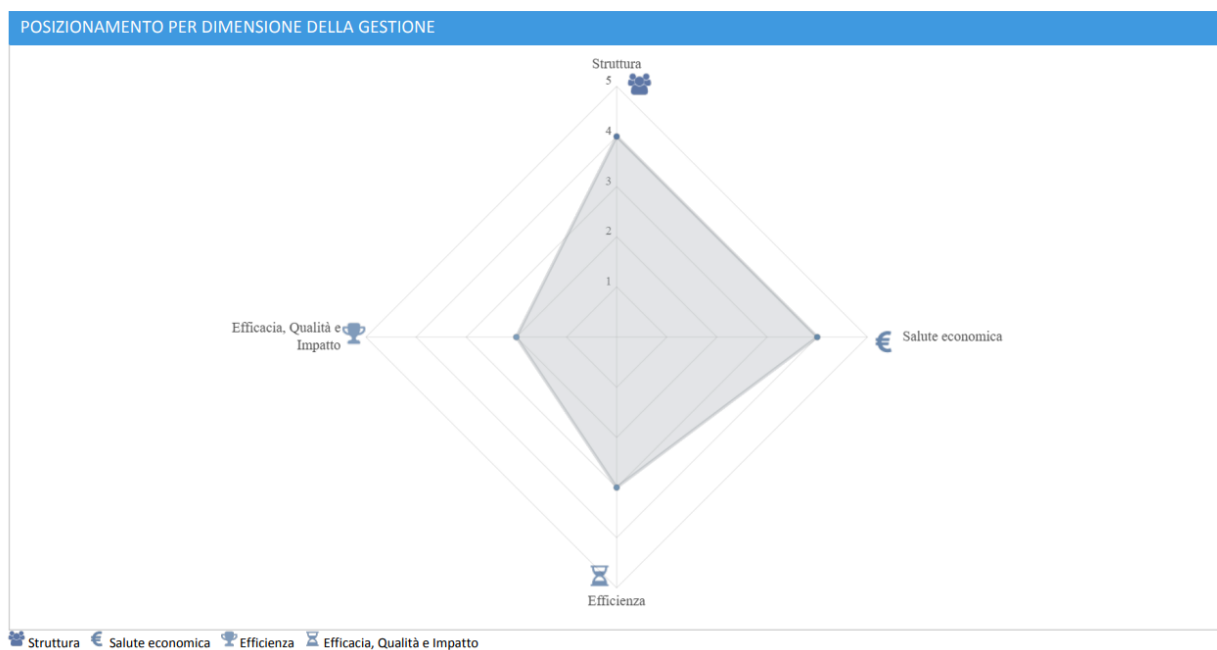
7. Benchmarking

Dal confronto con i valori di sistema del “Cruscotto direzionale”, reso disponibile nel Sistema informativo integrato, si evidenzia che la Camera di commercio di Treviso-Belluno gode di una buona salute economica, di un grado medio di efficienza e di 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.

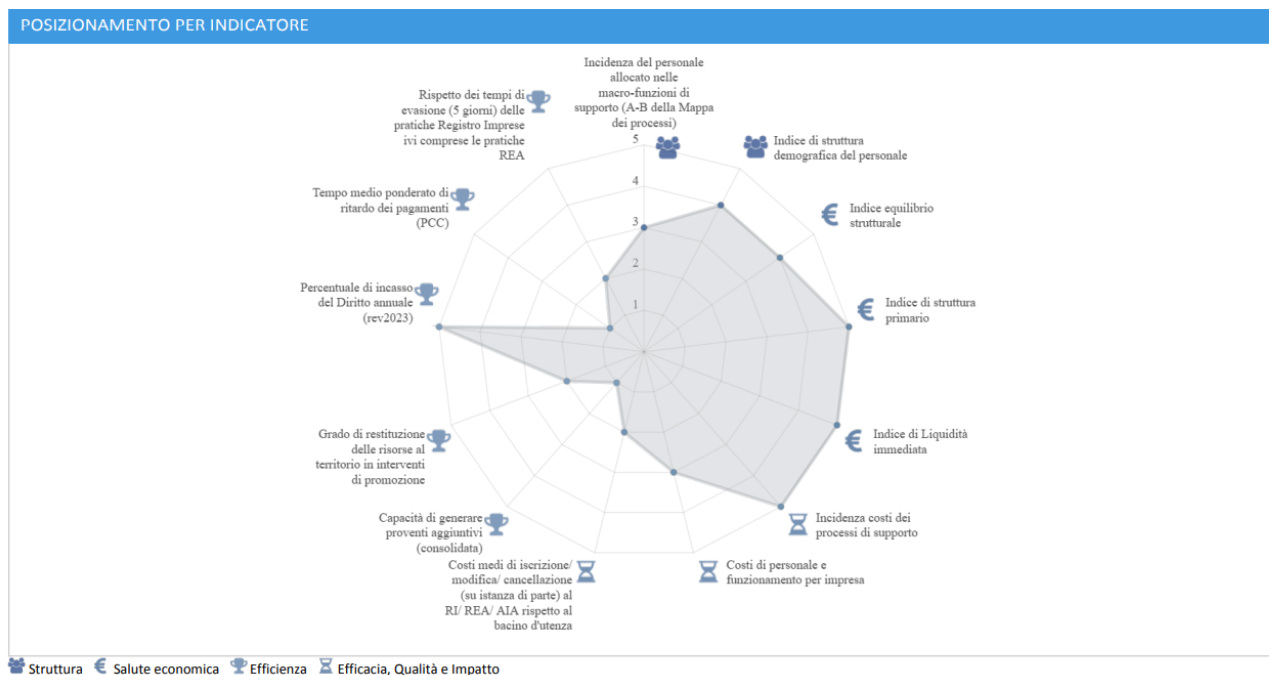
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<ul style="list-style-type: none"> capacità di coprire le immobilizzazioni col Patrimonio netto capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità incidenza dei costi dei processi di supporto interno Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023) 	<ul style="list-style-type: none"> capacità di generare proventi aggiuntivi

CCIAA Treviso-Belluno | Cruscotto Direzionale 2024



Fonte: Rilevazioni Pareto

Figura 4: Posizionamento per dimensione della gestione



Fonte: Rilevazioni Pareto
Figura 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 2024](#).

In questa sede appare opportuno riprendere quanto già segnalato nella [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2024](#), 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 individuare target maggiormente sfidanti e non appiattiti sulle serie storiche degli anni precedenti.

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 2024 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 2024 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, 5.11.2025

Per l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance:

F.to Prof. Massimiliano Longo (Presidente)