



Piano della performance 2021

approvato in data 24/02/2021 con Deliberazione n. 11

SOMMARIO

PREMESSA	3
1. PRESENTAZIONE DI UNIONCAMERE	4
Mission e principali attività	4
Organizzazione e personale	7
Bilancio. Le risorse economiche	13
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	16
3. PIANIFICAZIONE.....	20
Albero della performance	20
Gli obiettivi strategici	21
4. PIANO DI LAVORO PER L'INTRODUZIONE A REGIME DI MODALITÀ DI LAVORO AGILE	23

PREMESSA

Il Piano della performance (di seguito Piano), in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire ad Enti ed Amministrazioni pubblici di misurare e valutare le performance con riferimento alla struttura nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe degli obiettivi dell'Ente (garantendo la loro chiarezza ed intelligibilità) la comunità di riferimento: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione del sistema camerale.

Inoltre, esso si pone quale strumento volto ad indirizzare e gestire, nell'arco temporale di riferimento, la crescita dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione dei canoni di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Il Piano si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare con le Strategie e linee di sviluppo del Sistema camerale (Programma Triennale di mandato) ed i documenti di bilancio (relazione previsionale e programmatica, preventivo e PIRA).

In base all'art. 7 della L. 580/1993 e s.m.i., a Unioncamere sono applicati i soli principi generali del D.lgs. 150/2009 e delle successive modificazioni. In forza di tale previsione, il Piano è redatto tenendo conto dei principi generali fissati con tale decreto.

1. PRESENTAZIONE DI UNIONCAMERE

Mission e principali attività

L'articolo 1, comma 2, della legge n. 580/93, come modificato - da ultimo - dal decreto legislativo n. 219/2016, stabilisce che il sistema camerale è composto dalle CCIAA, dalle Unioni regionali, da **Unioncamere** e dai loro organismi strumentali, cui si aggiungono le Camere di commercio italiane all'estero e quelle estere in Italia legalmente riconosciute dallo Stato italiano.

Il successivo art. 7 della legge individua in questi termini la mission istituzionale dell'Ente: *“Unioncamere cura e rappresenta gli interessi generali delle camere di commercio e degli organismi del sistema camerale italiano; promuove, realizza e gestisce, direttamente o per il tramite di proprie aziende speciali, nonché mediante la partecipazione ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e società, servizi e attività di interesse delle Camere di commercio e delle categorie economiche”*.

In particolare, l'Ente:

- facilita i rapporti del sistema camerale con le istituzioni internazionali e nazionali (Parlamento, Governo, Autorità indipendenti), e con le associazioni delle imprese;
- elabora strategie e iniziative comuni, in una logica di rete;
- attua ogni iniziativa utile, in collaborazione con le strutture istituzionalmente preposte, a favorire l'internazionalizzazione dell'economia italiana e la presenza delle piccole e medie imprese nel mercato globale;
- permette l'accesso degli Enti camerali ai programmi e ai fondi comunitari;
- facilita la costituzione di specifiche strutture nazionali per la gestione coordinata di attività comuni del sistema camerale.

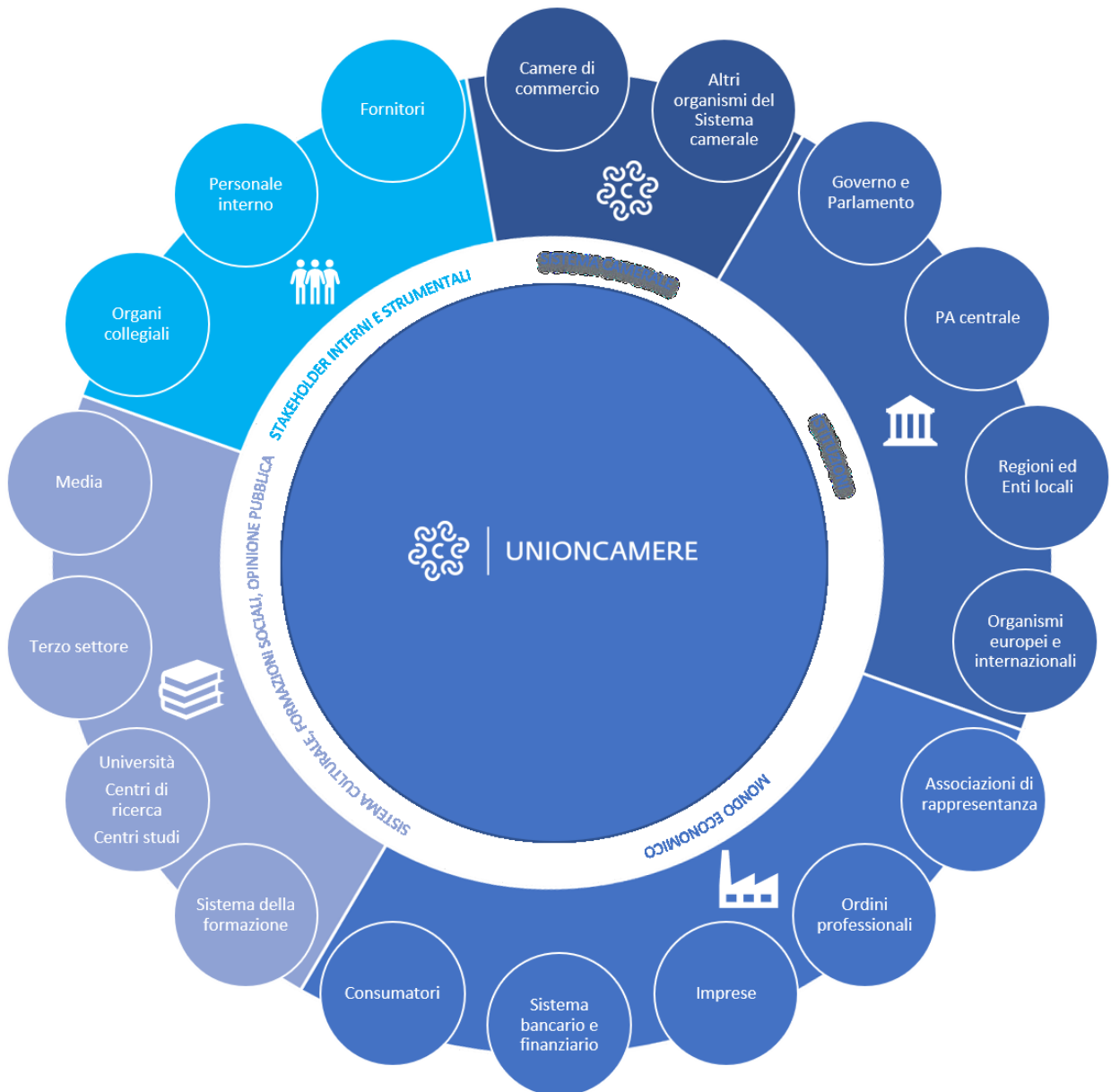
Tenuto conto delle strategie e delle linee di sviluppo triennali del sistema camerale, nel 2021 Unioncamere sarà impegnata in una articolazione di attività, servizi e progetti riconducibili ai seguenti ambiti strategici.

- ✓ Potenziare la digitalizzazione delle imprese (PID, Agenda digitale e digitalizzazione servizi)
- ✓ Supportare le CCIAA nella conoscenza dei fenomeni economici e nel sostegno delle imprese
- ✓ Valorizzare il ruolo di Unioncamere e del Sistema camerale come partner delle policy nazionali
- ✓ Valorizzare l'immagine e il posizionamento del sistema camerale
- ✓ Riqualficazione del personale del sistema camerale attorno alle

nuove professionalità richieste dalle nuove esigenze dell'economia e creazione del valore pubblico

- ✓ Gestire efficacemente i processi trasversali e garantire l'efficientamento della struttura

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



Organizzazione e personale

ORGANI

L'**Assemblea** è l'organo di indirizzo generale di Unioncamere, composto dai Presidenti delle CCIAA e della *Chambre* della Valle d'Aosta, dal *past president* di Unioncamere, dal Presidente di Assocamerestero e da quello della Sezione delle Camere miste (questi ultimi due senza diritto di voto).

COMPITI DELL'ASSEMBLEA

- *definisce su base triennale le strategie e le linee di sviluppo del sistema camerale*
- *esprime il parere sulle misure e le aliquote del diritto annuale dovuto dalle imprese alle CCIAA*
- *disegna le linee programmatiche annuali di Unioncamere, ne approva i bilanci di previsione e i bilanci consuntivi*
- *determina l'aliquota associativa delle CCIAA*
- *delibera sulle modifiche statutarie*
- *approva il regolamento elettorale, il regolamento di funzionamento degli organi, il regolamento di gestione del Fondo perequativo e il regolamento del Fondo intercamerale*
- *delibera sugli atti di disposizione del patrimonio immobiliare*
- *impartisce indirizzi, direttive e orientamenti agli organismi partecipati*
- *disciplina i compensi e il trattamento di missione dei componenti degli organi di Unioncamere*
- *individua i principi cui gli statuti delle Unioni regionali si devono attenere*
- *elegge il Presidente e i vicepresidenti di Unioncamere, i componenti del Comitato esecutivo e il Collegio dei revisori*
- *nomina, su proposta del Presidente, il segretario generale*

Il **Comitato esecutivo** è composto dal Presidente e dai vicepresidenti di Unioncamere e dai componenti eletti dall'Assemblea.

COMPITI DEL COMITATO ESECUTIVO

- *predispone i programmi e le linee annuali, il bilancio preventivo e consuntivo; ne approva le necessarie modifiche*
- *definisce gli obiettivi di carattere strategico e assegna al segretario generale il budget per la gestione dell'attività annuale;*
- *con il supporto dell'organo indipendente di valutazione esprime la valutazione sui risultati conseguiti e sul segretario generale;*
- *nomina l'organismo indipendente di valutazione, definisce gli obiettivi e verifica i risultati della gestione, in base al Regolamento di organizzazione degli uffici*
- *impartisce le direttive per la stipula del contratto collettivo del personale di Unioncamere e definisce gli indirizzi per la stipula del contratto collettivo del personale delle CCIAA*

- *approva il Regolamento di organizzazione e il regolamento di amministrazione e contabilità*
- *approva il Piano della performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il Piano triennale di prevenzione della corruzione*
- *esercita le attribuzioni delegate dall'Assemblea*

COMPOSIZIONE DEL COMITATO ESECUTIVO DI UNIONCAMERE [2018-2021]

> Presidente

Carlo SANGALLI

> Vice presidenti

Andrea PRETE - Vicario	Salerno
Leonardo BASSILICHI	Firenze
Riccardo BREDA	Maremma e Tirreno
Tommaso DE SIMONE	Caserta
Antonio PAOLETTI	Venezia Giulia
Mario POZZA	Treviso- Belluno
Giuseppe RIELLO	Verona

> Presidenti designati dalle Unioni regionali e invitati

Klaus ALGIERI	Calabria
Ciro FIOLA	Campania
Alberto ZAMBIANCHI	Emilia Romagna
Lorenzo TAGLIAVANTI	Lazio
Gian Domenico AURICCHIO	Lombardia
Gian Paolo COSCIA	Piemonte
Vincenzo BENISI	Puglia
Nando FAEDDA	Sardegna
Giuseppe PACE	Sicilia
Riccardo BREDA	Toscana
Nicola ROSSET	Valle D'Aosta
Mario POZZA	Veneto

L'**Ufficio di presidenza**, organo eventuale previsto dallo Statuto, è composto dal Presidente e dai vicepresidenti. Esercita le funzioni delegate dal Comitato esecutivo.

FUNZIONI DELEGATE DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA

- *nomina e designa i rappresentanti in società, enti, associazioni, commissioni o altri organismi*
- *delibera in merito alle partecipazioni in società, all'adesione a enti, fondazioni, associazioni e simili, alla costituzione o partecipazione in associazioni, fondazioni e altri organismi*
- *formula indirizzi, direttive e indicazioni agli organismi partecipati*

- *delibera la costituzione in giudizio e la promozione o la resistenza alle liti, con potere di conciliare e transigere*
- *approva i prototipi, i rendiconti delle CCIAA e dei vari soggetti che hanno realizzato i progetti finanziati dal Fondo perequativo*

COMPOSIZIONE DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA [2018-2021]

> Presidente

Carlo SANGALLI

> Vice Presidenti

Andrea PRETE - Vicario	Salerno
Leonardo BASSILICHI	Firenze
Riccardo BREDA	Maremma e Tirreno
Tommaso DE SIMONE	Caserta
Antonio PAOLETTI	Venezia Giulia
Mario POZZA	Treviso- Belluno
Giuseppe RIELLO	Verona

Il **Presidente** è il rappresentante legale di Unioncamere nei confronti delle CCIAA, delle istituzioni pubbliche, degli organi di Governo, delle Associazioni di categoria e degli organismi comunitari e internazionali.

COMPITI DEL PRESIDENTE

- *convoca e presiede l'Assemblea, il Comitato esecutivo e l'Ufficio di presidenza*
- *adotta in caso d'urgenza provvedimenti di spettanza di tutti gli altri organi, salvo loro successiva ratifica*

Il **Collegio dei revisori** è composto da 3 componenti effettivi e 2 supplenti; il suo Presidente è il componente designato dal Ministro dello sviluppo economico, che provvede a designare anche uno dei componenti supplenti; un altro dei componenti effettivi è designato dal Ministro dell'economia e delle finanze. I componenti del Collegio hanno diritto di accesso agli atti e ai documenti dell'Ente, e di intervento alle sedute degli organi collegiali.

COMPITI DEL COLLEGIO DEI REVISORI

- *esercita in via esclusiva il controllo di regolarità amministrativa e contabile*
- *vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto*
- *accerta la regolare tenuta della contabilità, controllando il servizio di cassa e di economato dell'Ente*
- *riferisce annualmente all'Assemblea sul bilancio preventivo e su quello consuntivo*
- *esercita altri compiti specifici fissati nel Regolamento di amministrazione e di contabilità*

Composizione del Collegio dei revisori [2019-2022]

> Presidente

Antonella VALERY	<i>Ministero dello sviluppo economico</i>
------------------	---

> Componenti effettivi

Gianfranco ROMEO	<i>Designato Assemblea Unioncamere</i>
Tiziana TOSTI	<i>Ministero dell'economia e delle finanze</i>

> Componenti supplenti

Ilaria M. Beatrice REALFONZO	<i>Ministero dello sviluppo economico</i>
Stefano D'AMATO	<i>Designato Assemblea Unioncamere</i>

> Consiglieri delegati dalla Corte dei conti

Giuseppe Maria MEZZAPESA	<i>Effettivo</i>
Davide VITALE	<i>Sostituto</i>

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Al vertice della struttura organizzativa di Unioncamere è il **Segretario generale**, che sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente. Esercita poteri di coordinamento, verifica e controllo dell'attività dei **Dirigenti**, incaricati di presidiare la gestione delle aree nelle quali Unioncamere è articolata. Nell'ambito delle rispettive competenze, i Dirigenti sono responsabili della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Ente e dei relativi risultati; hanno poteri autonomi di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali, di controllo.

Composizione della struttura organizzativa

> SEGRETARIO GENERALE

Giuseppe TRIPOLI

DIRIGENTI

> Alberto CAPORALE

> Marco CONTE

> Claudio GAGLIARDI

> Sandro PETTINATO

> Andrea SAMMARCO

AREA

> *Area Organizzazione e Personale*

> *Area Economia circolare e Ambiente*

> *Area Formazione e Politiche attive del Lavoro*

> *Area Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese*

> *Area Agenda digitale e Registro Imprese*

RISORSE UMANE

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per inquadramento professionale e genere, tipologia contrattuale, classi di età e genere, anzianità di servizio e genere.

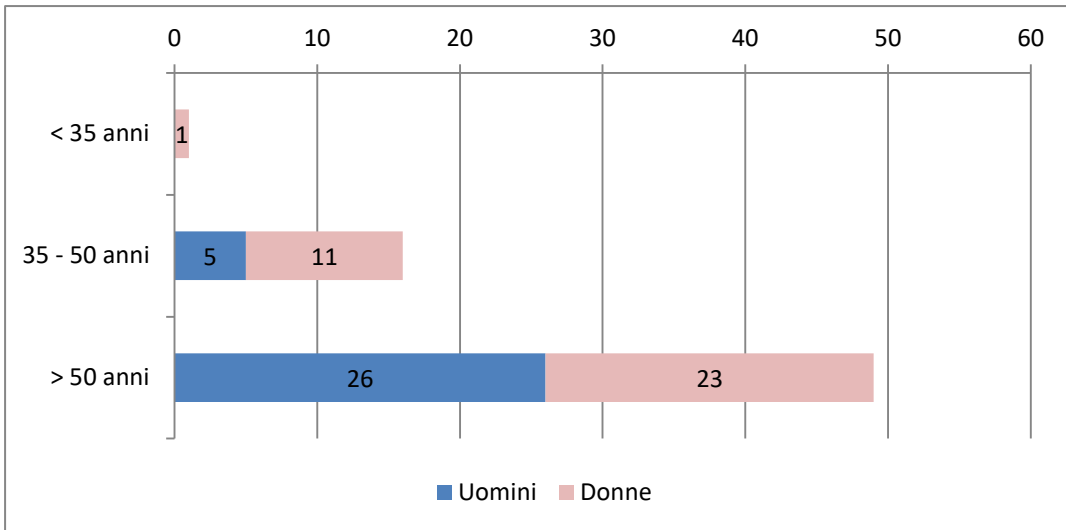
Ripartizione del personale per inquadramento professionale e genere

		31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
		Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Impiegati	Area A	1	2	3	1	2	3
	Area B	7	19	26	7	19	26
	Area C	11	12	23	11	13	24
Quadri		6	1	7	7	1	8
Dirigenti		6	1	7	6	1	7
TOTALE		31	35	66	32	36	68

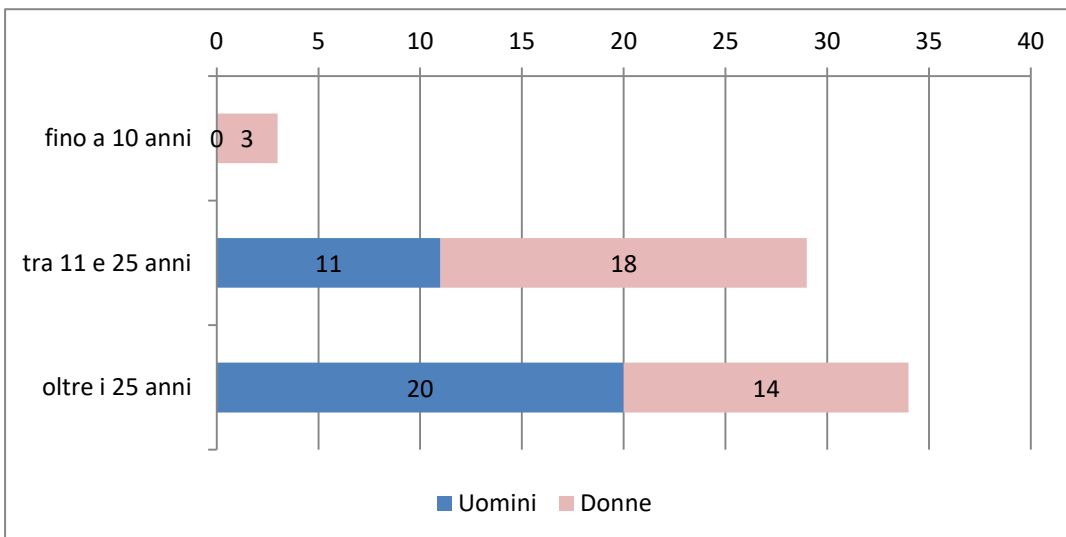
Ripartizione del personale per tipologia contrattuale

		31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Tempo	Full Time	61	62
indeterminato	Part time	3	4
A tempo determinato		1	1
TOTALE personale dipendente		65	67
In somministrazione		--	--
Altre tipologie (distacchi, collaborazioni coordinate)		1	1
TOTALE		66	68

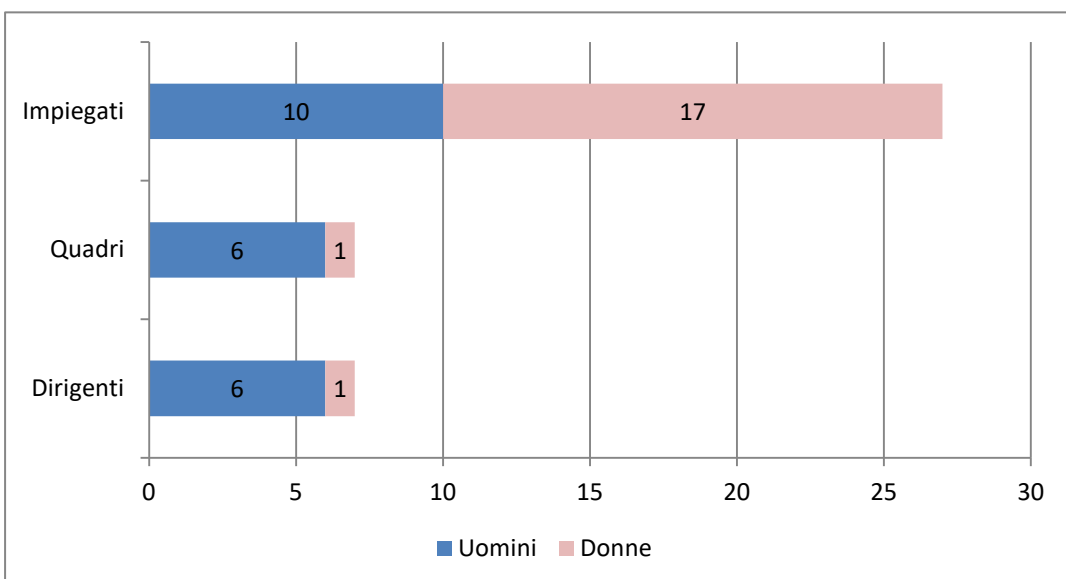
Personale per classi di età e per genere al 31 dicembre 2020



Personale per anzianità di servizio e per genere al 31 dicembre 2020



Personale laureato per inquadramento professionale e genere al 31 dicembre 2020



Bilancio. Le risorse economiche

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto dei risultati positivi in tutti gli esercizi.

Guardando alla composizione dei proventi della gestione ordinaria, la voce che ha registrato una maggiore crescita in termini di incidenza sul totale è quella dei Contributi da enti e organismi nazionali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota mediamente superiore alla metà vicina sul totale (prevista a circa il 61% nel preventivo 2021). Tale dinamica ha consentito di equilibrare la minore incidenza dei contributi associativi, a seguito dei tagli introdotti nel 2014.

Principali risultanze del Conto economico (anni 2017-2021)

Conto economico	2017	2018	2019	Preconsuntivo 2020	Preventivo 2021
Contributi associativi	15.349.452,14	14.750.989,98	13.678.496,05	15.082.963,84	14.975.029,86
Valore produzione servizi commerciali	2.678.581,84	2.342.716,90	2.676.943,19	2.572.984,11	2.986.765,88
Contributi da enti e organismi nazionali	17.351.643,41	23.863.503,27	26.325.404,91	42.148.098,12	44.165.155,49
Fondo perequativo - Iniziative di sistema	3.644.127,00	7.324.545,82	6.241.126,83	7.000.000,00	7.000.000,00
Altri proventi e rimborsi	2.858.943,32	2.432.173,53	2.656.474,26	3.537.933,16	3.335.677,43
Proventi della Gestione ordinaria	41.882.747,71	50.713.929,50	51.578.445,24	70.341.979,23	72.462.628,66
Personale	5.142.028,05	5.561.151,94	5.672.475,83	6.288.572,62	6.391.636,89
Costi di funzionamento					
<i>Organi istituzionali</i>	634.338,06	418.602,01	496.984,63	599.300,00	599.300,00
<i>Godimento beni di terzi</i>	502.945,61	529.401,37	527.954,29	516.500,00	516.500,00
<i>Prestazione servizi</i>	2.236.589,14	2.450.521,18	2.531.371,24	2.670.000,00	2.670.000,00
<i>Oneri diversi di gestione</i>	2.682.783,89	2.358.641,45	2.784.864,16	2.585.050,00	2.585.050,00
Ammortamenti	215.380,42	197.582,44	1.206.422,36	1.200.000,00	1.200.000,00
Accantonamenti	745.814,22	504.241,99	624.226,37	---	---
Programmi per lo sviluppo del Sistema camerale	30.846.715,98	38.609.971,89	37.808.963,57	56.240.090,25	58.503.141,77
Oneri della Gestione ordinaria	43.006.595,37	50.630.114,27	51.653.262,45	70.469.479,23	72.465.628,66
Risultato Gestione ordinaria	-1.123.847,66	83.815,23	-74.817,21	-127.500,00	-3.000,00
Risultato Gestione finanziaria	100.747,46	353.707,41	1.718.152,76	2.361.000,00	3.000,00
Risultato Gestione straordinaria	1.641.563,62	995.255,54	113.252,56	300.000,00	---
Rettifiche Attivo patrimoniale	-96.169,11	-19.640,30	-127.002,47	---	---
Risultato economico dell'esercizio	522.294,31	1.413.137,88	1.629.585,64	2.533.500,00	---

L'analisi patrimoniale evidenzia una crescita del Patrimonio netto, una buona liquidità e un livello stabile delle immobilizzazioni.

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2017-2019)

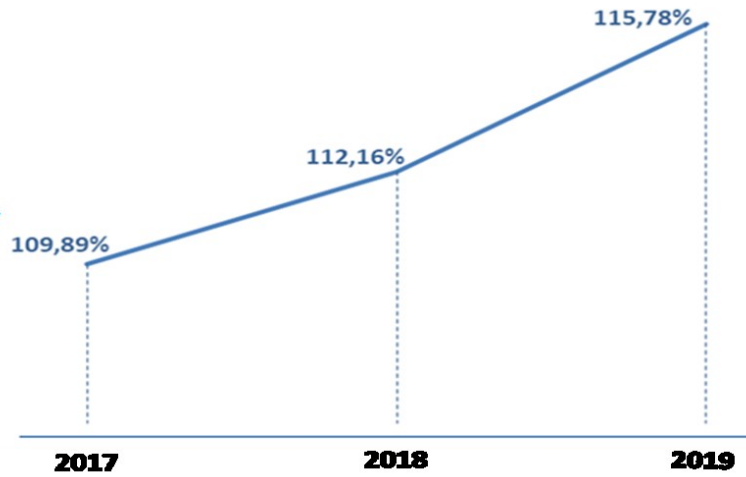
	2017	2018	2019
Immobilizzazioni immateriali	220.982,42	160.052,46	115.356,88
Immobilizzazioni materiali	34.639.173,53	34.637.450,78	33.613.376,74
Immobilizzazioni finanziarie	16.645.814,05	16.944.264,17	17.712.845,27
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	51.505.970,00	51.741.767,41	51.441.578,89
Crediti di funzionamento	27.919.840,99	27.554.574,85	26.277.453,55
Disponibilità liquide	145.105.637,78	136.461.315,39	146.320.597,65
ATTIVO CIRCOLANTE	173.128.008,50	164.095.488,00	172.682.356,23
Ratei e risconti attivi	551,44	38.606,60	11.355,00
TOTALE ATTIVO	224.634.529,94	215.875.862,01	224.135.290,12

Passivo e Patrimonio netto (anni 2017-2019)

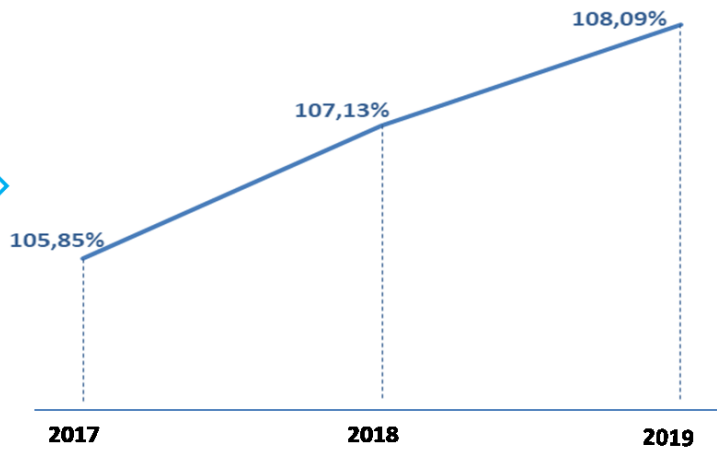
	2017	2018	2019
Debiti di finanziamento	---	---	---
Trattamento di fine rapporto	4.478.668,35	4.665.656,45	4.813.277,47
Debiti di funzionamento	86.762.604,17	78.394.660,39	81.963.777,36
Fondi per rischi e oneri	76.793.143,28	74.752.116,80	77.798.092,66
Ratei e risconti passivi	---	31.454,20	---
TOTALE PASSIVO	168.034.415,80	157.843.887,84	164.575.147,49
Avanzo patrimoniale	47.919.902,82	48.442.197,13	49.855.335,01
Riserve di partecipazioni	8.157.917,01	8.176.639,16	8.075.221,98
Risultato economico dell'esercizio	522.294,31	1.413.137,88	1.629.585,64
PATRIMONIO NETTO	56.600.114,14	58.031.974,17	59.560.142,63

Ratios di bilancio

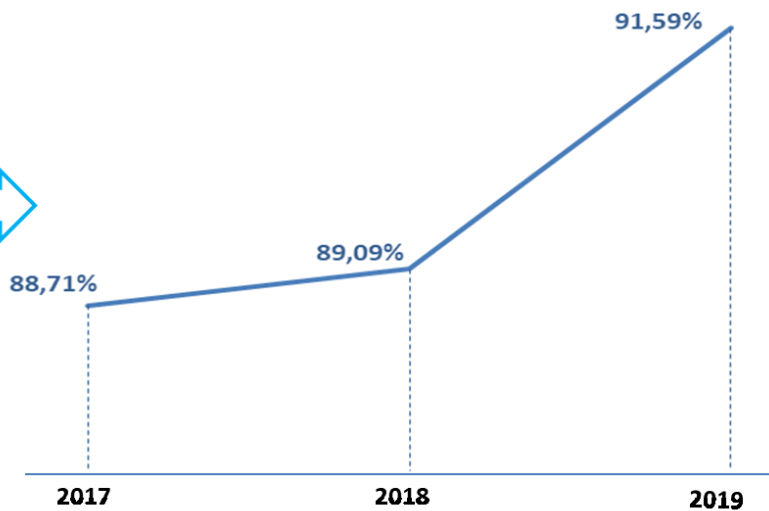
Margine di struttura
(patrimonio netto/
immobilizzazioni)



Capitale circolante netto
(attività a breve/
passività a breve)



Liquidità immediata
(disponibilità liquide/
passività a breve)



2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO E SISTEMA DELLE IMPRESE

In questi ultimi mesi di grande difficoltà, le Camere di commercio si sono impegnate per **aiutare le imprese nel delicato passaggio dalla fase del lockdown a quello della ripartenza**.

La diffusione della pandemia Covid-19 ha generato i primi effetti sul sistema produttivo italiano a partire dal mese di marzo, a seguito del blocco parziale delle attività economiche. Nel **secondo trimestre del 2020**, il periodo maggiormente interessato dalle chiusure drastiche, **il Pil si è ridotto del 12,8%** rispetto al trimestre precedente. Tutti i principali aggregati della domanda interna sono risultati in diminuzione: i consumi del -8,7% e gli investimenti del -14,9%. Le importazioni e le esportazioni sono diminuite, rispettivamente, del 20,5% e del 26,4%.

I primi segnali di inversione di tendenza sono stati registrati a partire dal mese di maggio, quando le vendite al dettaglio hanno osservato un recupero molto marcato anche per la componente non alimentare e la produzione industriale è cresciuta ampiamente, recuperando parte della caduta dei due mesi precedenti. A partire da maggio, inoltre, si è registrata la ripresa delle vendite di beni all'estero, con un recupero graduale delle perdite fino ad arrivare al -7,3% a luglio.

L'effetto Covid-19 pesa anche sulla **nati-mortalità del sistema imprenditoriale italiano**: dopo avere inciso negativamente sull'andamento dei primi tre mesi dell'anno, tra aprile e giugno la crisi ha ulteriormente **indebolito la voglia di fare impresa degli italiani**, con il 37% in meno di iscrizioni di nuove imprese rispetto al secondo trimestre 2019. Tuttavia, frenano allo stesso tempo, in misura ancora più accentuata, le cancellazioni (-39,5% nello stesso periodo). Questa situazione di "attendismo" fa sì che nel secondo trimestre di quest'anno il bilancio tra aperture e chiusure resti positivo ma estremamente contenuto, lasciando intravedere il **rischio di un possibile calo delle entrate del Diritto Annuale nel prossimo futuro**.

Tali andamenti hanno un **impatto anche sul versante occupazionale**, dove le misure fin qui messe in campo a sostegno dei lavoratori hanno limitato le perdite: nel secondo trimestre del 2020, il numero di persone occupate è **sceso di 841 mila unità in un anno (-3,6%)**, soprattutto nelle componenti dei dipendenti a termine (-677 mila, -21,6%) e dei lavoratori autonomi e indipendenti (-219 mila, -4,1%). Dopo quattro mesi di flessione, gli ultimi **dati relativi a luglio mostrano però un incremento** (+85 mila, +0,4% rispetto a giugno 2020) e il tasso di occupazione risale al 57,8% (+0,2 punti in un mese), indicando una positiva reazione del mercato del lavoro alla ripresa dei livelli di attività economica.

In tale contesto, le **misure di sostegno ai redditi**, introdotte dall'inizio dell'emergenza, **hanno contenuto l'erosione dei redditi delle famiglie**. A fronte della diminuzione della spesa per consumi finali, dovuta al lockdown, il tasso di risparmio, pur se in via temporanea, è aumentato sensibilmente.

Le previsioni per il 2021 indicano in larga parte una crescita del Pil italiano intorno al +6%. Nel dettaglio, considerando lo scenario con una sola fase di lockdown (quella terminata il 4 maggio 2020), le attese di crescita del Pil nazionale variano **dal +4,6% dell'Istat al +6,4% di Standard & Poor's**.

Per il futuro, dunque, **le attese sono all'insegna di un rinnovato dinamismo dell'economia italiana**, con un **clima di fiducia di famiglie e imprese in graduale miglioramento** da maggio a settembre. Questo pur in un contesto di **elevata incertezza** derivante per lo più dalla **diffusione della pandemia negli altri paesi**. Tale fattore può influenzare le performance dell'economia italiana, a causa del contributo determinante che può venire dal rilancio delle **esportazioni** (cui il nostro Governo ha indirizzato una precisa strategia, sostenendo l'adesione di tutti gli attori pubblici e privati a un "Patto per l'Export"), sia per il fatto che le **imprese esportatrici** si sono manifestate le più resilienti alla attuale crisi.

Su questo tema, va sottolineata poi la necessità di ricostruire e riorientare lo sviluppo delle **catene internazionali di subfornitura**, dopo che l'esperienza della pandemia ha dimostrato tutta la fragilità di un sistema di approvvigionamento *just in time* che può essere messo in crisi da fenomeni che ne colpiscono uno dei punti di concentrazione, come nel caso della Cina.

Vi sono poi **incognite esterne che possono influenzare la ripresa dell'export italiano**, quali le incognite sulla politica commerciale americana a seguito delle imminenti elezioni presidenziali, il rallentamento dell'economia cinese, l'incertezza sugli effettivi risvolti della Brexit.

Sul versante **interno**, l'emergenza sanitaria ha poi congelato questioni di fondo che restano ancora irrisolte, come la **bassa produttività**, le significative **diseguaglianze sociali e regionali**, l'elevato livello di **povertà**, la mancanza di opportunità percepite dai **giovani**, la lentezza della **giustizia civile**, la **semplificazione normativa**, l'insufficiente grado di **istruzione terziaria**, il generale degrado delle **infrastrutture**. Ciò in un quadro di **peggioramento dei conti pubblici**. Il rapporto tra il debito pubblico e il PIL dovrebbe attestarsi intorno al 160% nel 2020, per poi ridursi leggermente nel 2021 grazie al ritorno alla crescita del prodotto .

La **sostenibilità di un debito pubblico** ancora maggiore dipenderà anche dalle politiche di crescita che verranno prese, a partire da quelle legate al **Recovery Fund**, che nel caso dell'Italia dovranno rispondere a **due obiettivi**:

1. sostenere il sistema produttivo nel suo complesso e nella direzione della **transizione verde e digitale**;
2. sostenere la **competitività** delle piccole e medie imprese, valutandone le specifiche caratteristiche territoriali, riducendone il carico burocratico e agevolandone l'accesso al credito.

Su queste basi, la **manovra economica** definita nella **Nota di aggiornamento al Documento di economia e finanza (NaDef) 2020** ha quindi individuato il perimetro di finanza pubblica finalizzato a sostenere la ripresa dell'economia italiana nel triennio 2021-2023, in coerenza con il **Piano nazionale di ripresa e resilienza**, finalizzato a favorire la transizione ecologica e digitale e ad aumentare la competitività delle imprese italiane. Verrà, in particolare, dedicata specifica attenzione alla coesione territoriale, attraverso la fiscalità di vantaggio, gli investimenti infrastrutturali e il rafforzamento dei fattori abilitanti per la crescita. Particolari sforzi e risorse saranno anche indirizzati verso gli investimenti in istruzione e ricerca, con l'obiettivo di fare un salto significativo nella quantità delle

risorse e nella qualità delle politiche, e il potenziamento e la modernizzazione del sistema sanitario.

IL NUOVO CONTESTO DERIVANTE DALLA PANDEMIA COVID-19

Lo scoppio della pandemia da Coronavirus è un evento di portata storica paragonabile almeno ai grandi sconvolgimenti come quelli delle due crisi energetiche degli anni '70. Con un impatto notevolmente più esteso. A ciò si aggiunge l'elevata differenziazione dell'intensità degli effetti, in particolare in campo economico, rilevabile dalle differenze nella capacità di risposta riscontrabili tra paesi, contesti territoriali interni (fortemente urbanizzati o no; nord o sud, ecc.), settori colpiti, tipologia e dimensione aziendale, perfino tipo di professionalità degli addetti. Ulteriore elemento è rappresentato dalla variabilità del fenomeno, con l'alternarsi di momenti di massimo allarme e fasi di quiete relativa, il che contribuisce a determinare un quadro di incertezza del quale, inevitabilmente, risente anche la strategia – non solo camerale – per la ripartenza del sistema imprenditoriale italiano.

Nella sostanza, il Covid-19 ha sconvolto il già difficile processo di recupero dalla crisi precedente (2008), innestando ulteriori elementi di difficoltà e, soprattutto, di incertezza sia nella gran parte dei consumatori che delle imprese.

Unioncamere, nella prima fase della crisi pandemica derivante da Covid-19, ha rivolto la propria attenzione nel garantire modalità organizzative per continuare a fornire, in sicurezza, servizi a imprese e cittadini, elaborando al contempo strumenti e strategie per garantire lo smart working, l'erogazione dei servizi digitali e il supporto per l'e-commerce e per nuovi modelli di business. In aggiunta, la struttura dei Punti Imprese Digitali - PID, ha realizzato degli interventi specifici per sostenere le imprese nella fase di emergenza e per prepararsi alla successiva ripartenza. Tra questi figurano strumenti per assistere le imprese durante tutti i principali momenti della vita lavorativa in modalità "agile", ma anche per consentire loro di conoscere e poter scegliere in modo più consapevole lo strumento digitale che meglio si addice a garantire la continuità operativa. A ciò è stata abbinata poi una assistenza più tradizionale da remoto (mediante email, chat, videochiamate, telefono, ecc.), per aiutare gli imprenditori nell'implementazione delle metodologie di lavoro agile e nella risoluzione di problematiche.

Considerata l'eccezionalità della situazione, Unioncamere, a marzo 2020, ha deciso di istituire una Task Force Covid-19 composta dai Presidenti delle Camere di commercio; tra gli interventi più urgenti pianificati per fronteggiare l'emergenza, la task force ha individuato quello del Credito e della liquidità, scegliendo come spazio di intervento, il contributo a fondo perduto a copertura degli interessi e degli oneri accessori delle imprese che accendono o rinnovano un finanziamento bancario. A riguardo il sistema camerale ha messo in campo, nella prima fase della pandemia, 300 milioni di euro di contributi alle imprese. Sono state poi destinate risorse aggiuntive anche mediante l'utilizzo di quelle messe a disposizione da una donazione per la pandemia di 800.000 euro di TecnoHolding a favore dell'Unioncamere da destinare borse di studio per studenti universitari e degli ITS,

integrata con lo stanziamento di ulteriori 200.000 euro camerale.

Sono stati, poi, forniti alle Camere tutti i necessari chiarimenti relativi alle risorse da utilizzare in questa fase di emergenza. Fin dall'adozione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 marzo 2020, che ha imposto la sospensione di alcune attività produttive, ad esclusione di quelle necessarie, Unioncamere ha prontamente fornito assistenza alle Camere e alle imprese, adottato una serie di misure specifiche.

Unioncamere, attraverso la funzione dedicata all'incontro tra la domanda e offerta di lavoro, per far fronte alla carenza di personale medico, infermieristico e socio-sanitario, ha coadiuvato le importanti ricerche di personale sanitario avviate dalle istituzioni per i territori colpiti dall'emergenza, favorendo il collegamento tra domanda e offerta e facendo confluire un numero rilevante di curricula raccolti nel tempo nella banca dati gestita da Unioncamere e Infocamere, in linea con le specifiche esigenze di ricerca di personale specializzato per fronteggiare l'eccezionale mole di lavoro generata dalla diffusione epidemiologica del Covid-19. Inoltre, la medesima funzione ha provveduto, sfruttando l'insieme delle informazioni a disposizione del sistema delle Camere di commercio italiane, ad un aggiornamento del modello di previsione dei fabbisogni occupazionali delle imprese private dell'industria e dei servizi per l'anno 2020 caratterizzato dall'emergenza Covid-19, redigendo un report contenente alcune prime stime sul calo degli occupati provocato dalla crisi, suddivisi per settore, considerando una progressiva ripresa delle attività economiche entro il mese maggio.

Sul fronte internazionale, Unioncamere ha partecipato ai lavori di Eurochambres fornendo un contributo sulle misure e sulle proposte ritenute maggiormente utili a fronteggiare l'emergenza e a tutelare il sistema camerale italiano, oltre ad occuparsi di un costante monitoraggio della normativa europea in via di definizione e delle misure che gli Stati Membri hanno adottato per rispondere all'epidemia di Covid-19. A tal proposito, con riferimento all'applicazione delle norme in materia di aiuti di Stato alle misure che gli Stati Membri intenderanno adottare per rispondere all'emergenza, sono state, altresì, analizzate le notifiche presentate dai vari Stati Membri alla Commissione europea.

3. PIANIFICAZIONE

Nel seguito viene riportato il dettaglio dell'Albero della performance, con gli obiettivi strategici e relativi indicatori e target, costruiti in funzione delle variabili di contesto esposte sub paragrafo 2 ed in raccordo, come detto, con i documenti di programmazione e di bilancio. Ad essi sono associati gli ambiti operativi di intervento, dai quali verranno desunti i diversi obiettivi operativi in sede di formalizzazione dei medesimi in capo alle diverse articolazioni della struttura.

Albero della performance

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Ambiti operativi di intervento
Potenziare la digitalizzazione delle imprese (PID, Agenda digitale e digitalizzazione servizi)	Nuovo modello a tendere" di "Camera digitale" per le imprese, che sappia coniugare revisioni/investimenti su risorse strumentali e professionali e tempi di realizzazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare e potenziare la rete dei Promotori digitali sul territorio - Accrescere le competenze digitali dei giovani - Favorire il processo di digitalizzazione dei documenti per l'estero attraverso azioni congiunte con la Società tecnologica di sistema
Supportare le CCIAA nella conoscenza dei fenomeni economici e nel sostegno delle imprese	Valorizzare le capacità del sistema di fornire utili riferimenti di analisi e di conoscenza ai decisori pubblici e alle CCIAA per le politiche di intervento in favore delle imprese tramite l'elaborazione di un Piano integrato con il Centro studi	<ul style="list-style-type: none"> - Messa in comune di strumenti di servizio per perseguire lo sviluppo d'impresa e gestire le possibili crisi aziendali - Promuovere il mercato del lavoro - Potenziare le attività dell'Osservatorio economico delle destinazioni turistiche e realizzare percorsi di qualificazione per imprese e territori - Favorire l'economia circolare e la sostenibilità - Sostenere la crescita dell'export italiano - Definizione programma di potenziamento dei servizi CCIAA in ambito "innovazione" a beneficio delle imprese - Sperimentazione Programma di potenziamento dei servizi presso un panel dedicato di Camere
Valorizzare l'immagine del Sistema camerale e il suo ruolo di partner delle policy nazionali	Garantire la presenza di Unioncamere ai tavoli istituzionali e valorizzare l'immagine del Sistema camerale	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborazione proposte per il Recovery Fund esaminate e discusse dagli estensori - Sviluppo di progetti condivisi nell'ambito della PA - Ridefinizione comunicazione di Sistema
Riqualificazione del personale del sistema camerale attorno alle nuove professionalità richieste dalle esigenze dell'economia e creazione del valore pubblico	Introduzione di nuovi modelli organizzativi e di valutazione delle performance camerali	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione sessioni informative su Modello profili di competenza rivolte ai SSGG (entro marzo) - Realizzazione sessioni parallele per Analisi applicativa Profili di competenza rivolte ai SSGG (entro giugno) - Coinvolgimento CCIAA in sessioni formative su Profili di competenza attraverso la partecipazione di personale tecnico - CCIAA oggetto di sperimentazione e prima ricognizione Standard di servizio - Realizzazione della versione Beta della piattaforma per le selezioni
Gestire efficacemente i processi trasversali e garantire l'efficientamento della struttura	Migliorare l'efficacia dei processi trasversali dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione giornate dedicate a presidio funzioni trasversali a seguito definizione procedure interne di razionalizzazione - Gestione delle risorse umane - Gestione degli approvvigionamenti, dei contratti e degli immobili - Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione - Gestione della comunicazione e della trasparenza - Gestione attività di supporto - Consolidamento della salute economica dell'ente

Gli obiettivi strategici

Nuovo modello a tendere" di "Camera digitale" per le imprese, che sappia coniugare revisioni/investimenti su risorse strumentali e professionali e tempi di realizzazione del progetto

Descrizione	I profondi mutamenti che stanno interessando da un lato la vita economica e produttiva del paese e, dall'altro, la logica ed il modo con il quale la PA deve saper corrispondere alla domanda dei propri servizi da parte dell'utenza richiedono di intraprendere con convinzione e rapidità la strada per una definizione del nuovo modello di Camera di commercio al passo con tali cambiamenti	
Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Formulazione proposta nuovo modello agli organi	Formulazione proposta entro la data	31/10/2021
Adeguatezza proposta	Grado di coerenza proposta modello rispetto a finalità e ad attese degli Organi	100%

Valorizzare le capacità del sistema di fornire utili riferimenti di analisi e di conoscenza ai decisori pubblici e alle CCIAA per le politiche di intervento in favore delle imprese tramite l'elaborazione di un Piano integrato con il Centro studi

Descrizione	Il bisogno – a diversi livelli, anche istituzionali - di conoscenza dei fenomeni economici dei diversi territori e di disporre di una loro lettura integrata rende opportuno investire sul rilancio delle capacità del sistema camerale al riguardo, a partire dal livello nazionale	
Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Definizione del Piano integrato	Definizione Piano integrato entro la data	30/04/2021
Adeguatezza Piano	Grado di coerenza Piano rispetto alle attese degli Organi	100%

Garantire la presenza di Unioncamere ai tavoli istituzionali e valorizzare l'immagine del Sistema camerale

Descrizione	Il lavoro di accreditamento, una delle componenti essenziali della mission dell'ente, si carica in questa fase di significati particolari, alla luce del processo di definizione e di attuazione del programma di Governo legato al Recovery fund e del nuovo corso della politica economica del Paese	
Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Iniziative (relazioni/tavoli) intraprese e/o concluse per la definizione delle questioni	Iniziative (relazioni/tavoli) intraprese e/o concluse per la definizione delle questioni / Totale questioni aperte	>=90%
Elaborazione di un Programma integrato di comunicazione e marketing del Sistema camerale	Elaborazione Programma integrato entro la data	31/05/2021
Adeguatezza del Programma di comunicazione e marketing	Grado di coerenza del Programma rispetto alle attese degli Organi	100%

Introduzione di nuovi modelli organizzativi e di valutazione delle performance camerali

Descrizione	Va favorito l'innalzamento delle performance di sistema , indispensabile per candidarsi ad essere la "PA delle imprese", lavorando, quindi, sul sistema nel suo insieme, gestendo in modo intelligente le innovazioni del lavoro a distanza e valorizzando la sua capacità di creare valore pubblico, a partire dal mondo imprenditoriale di riferimento	
Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Definizione e rilascio rationali sull'innesto del lavoro a distanza nelle CCIAA	Definizione e rilascio rationali entro la data	31/05/2021
Definizione di un primo set di obiettivi e indicatori comuni per le CCIAA	Definizione primo set di obiettivi e indicatori comuni entro la data	31/10/2021
Definizione metodologia di creazione del valore pubblico a seguito di un laboratorio con 3 CCIAA	Definizione metodologia creazione valore pubblico entro la data	31/10/2021

Migliorare l'efficacia dei processi trasversali dell'Ente

Descrizione	Occorre rendere ancor più fluida l'azione dell'Ente, razionalizzando le funzioni sottostanti ai processi trasversali, in modo da liberare energie a beneficio delle azioni di sistema, ed individuando tool digitali di ingaggio e di collaborazione del personale per fluidificare le interazioni collaborative e migliorare l'integrazione tra fasi di lavoro in presenza e da remoto, in considerazione della necessità di mantenere in linea lo standard di servizio erogato.	
Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Definizione procedure interne per razionalizzare le funzioni sottostanti ai processi trasversali	Definizione procedure interne entro la data	30/09/2021
Rilascio tool digitali di ingaggio e di collaborazione per fluidificare le interazioni e migliorare l'integrazione tra fasi di lavoro in presenza e da remoto	Rilascio tool digitali entro la data	30/09/2021

4. PIANO DI LAVORO PER L'INTRODUZIONE A REGIME DI MODALITÀ DI LAVORO AGILE

PREMESSA

L'auspicabile superamento, anche se ancora incerto nei tempi, della fase di natura emergenziale che sta condizionando la vita organizzativa degli enti potrà consentire un'analisi ed un approccio più ragionati alla definizione di quello che potrà essere il modello di organizzazione del lavoro da remoto in Unioncamere, così come indicato dalle norme di legge in materia.

Un modello:

- che dovrà sì ispirarsi alle logiche – che hanno ormai attecchito in contesti sia pubblici che privati - per le quali si può avere una “resa” del lavoro anche senza che il suo prestatore si trovi necessariamente e con continuità nello spazio fisico assegnatogli nella sede dell'ente,
- ma nel quale dovranno comunque trovare il giusto equilibrio l'attenzione per le esigenze dell'individuo ed il livello di rispondenza delle funzioni svolte alle attese dei fruitori degli output generati da esse.

Un modello, dunque, che derivi da un percorso strutturato, che:

A) muova da una prima analisi riferita ai seguenti aspetti:

- ✓ cosa ha insegnato il lavoro agile emergenziale;
- ✓ cosa è stato fatto per far fronte all'emergenza e cosa si sarebbe dovuto fare (e forse non è stato fatto) e che ora potrà, invece, essere fatto sviluppando il lavoro agile e quale eredità positiva il periodo ci sta lasciando da capitalizzare per costruire il vero lavoro agile;
- ✓ quali gli aspetti da migliorare ed il percorso da seguire per strutturare un vero e proprio lavoro agile a distanza;
- ✓ cosa è stato fatto per compensare i minori servizi erogati in fase emergenziale e far sì che non si ripeta implementando lo SW a regime.
- ✓

B) si soffermi adeguatamente su ciò che ci si ripropone di raggiungere una volta messo a regime il lavoro agile in termini:

- ✓ organizzativi;
- ✓ di sviluppo o di innovazione dei servizi e della “risposta” all'utenza, se c'è possibilità in tal senso;
- ✓ di economie sul funzionamento e sull'aggregato “spesa di funzionamento e di personale”, accompagnata, in quest'ultimo caso, ad una riconversione produttiva di parte dei risparmi determinatisi in riconoscimenti economici comunque riconducibili a tale lavoro.

L'IMPOSTAZIONE DEL MODELLO

✓ Gli assi strategici; hanno a che fare con:

i. i criteri che verranno adottati per individuare i processi – e, al loro interno, le attività – che si prestano ad essere svolti in modalità agile e le persone, tra quelle assegnate a tali ambiti, da coinvolgere in tale modalità (anche attraverso opportune rotazioni) e, in particolare, per identificare i primi partecipanti alla fase sperimentale del “nuovo” lavoro agile, con conseguenti monitoraggio e valutazione di tale fase per agevolare l'estensione successiva al perimetro individuato; vale a dire:

- i criteri riguardo alle attività hanno a che fare con diversi elementi. A titolo esemplificativo, le caratteristiche di fondo delle attività da svolgere: compiti di natura individuale e creativa possono far ritenere preferibile un contesto lontano dall'ufficio e dalle sue tensioni; compiti che richiedono frequenti interazioni con colleghi o altri uffici sono più agevolmente svolti tra le mura dell'ente; attività che richiedono un ricorso frequente ad applicativi, banche dati e repository, l'accesso ai quali da remoto rallenta il processo produttivo, non sono favorite dal lavoro a distanza, come non lo sono le attività per lo svolgimento delle quali è richiesta una consultazione continua di documenti cartacei. Più in generale, vanno escluse, o limitate, le attività la cui esecuzione da remoto implica comunque scostamenti “in negativo” della produzione lavorativa che risultino determinabili, rispetto alla loro cura in presenza.

- i criteri che afferiscono alle persone (anche sulla base dei riscontri forniti dal periodo emergenziale) attengono: al livello di alfabetizzazione e di expertise tecnologica ed alla capacità di muoversi con strumenti e su canali digitali; all'adeguatezza, almeno in una prima fase (ed in attesa delle scelte di quale livello di supporto sulle dotazioni l'ente vorrà compiere), di pc, software e sistemi di connessione utilizzati fuori ufficio rispetto alle necessità del lavoro da remoto. Nella prima fase, quella sperimentale, possono senz'altro considerarsi le capacità di “risposta” (in termini di autonomia, produttività, motivazione) rilevate nella fase destrutturata.

ii. le fasce di distribuzione delle giornate di presenza e di lavoro a distanza ed i relativi range entro i quali la stessa sarà operata, per le diverse tipologie di lavoro agile che verranno individuate. In altri termini, va associata ad ogni tipologia l'opzione della fascia e dell'“intervallo” ritenuti più consoni (intervallo che poi andrà concretamente definito per i singoli dipendenti interessati), potendo la stessa andare, come noto, da un minimo di una giornata ad un massimo di quattro giornate in presenza, se articolata su base settimanale, e così specularmente su base mensile;

iii. i capisaldi del programma formativo che dovrà accompagnare l'introduzione in pianta stabile del lavoro agile. Si tratta dei principali temi che verranno affrontati, differenziati a seconda delle figure professionali interessate, siano esse i dipendenti in remote working (competenze digitali, inclusa la cybersecurity, soft skills quali

autonomia individuale/capacità di governo del piano di lavoro in presenza di contatti e relazioni ridotte con capi e colleghi, etc), ovvero i capi/responsabili (comunicazione, dialogo/ascolto a distanza, indirizzi ai collaboratori e modalità di verifica a distanza etc);

- iv. i driver che guideranno l'assessment sulle tecnologie e sulle infrastrutture di connettività (mettendo, magari, a frutto quanto emerso nel periodo emergenziale). Andranno, infatti, create le condizioni adeguate che consentano ai dipendenti di lavorare senza impedimenti tecnici che limitino l'efficacia e la qualità delle prestazioni svolte. Non solo, quindi, una buona connettività ed un sistema IT aziendale adeguato, ma anche la messa a punto delle funzionalità e delle attrezzature (in senso ampio, inclusi quindi i device in uso personale) del posto di lavoro "casalingo" perché siano all'altezza delle necessità;
- v. le logiche di fondo che ispireranno il ridisegno degli spazi fisici dell'ente (se vi è questa possibilità) e comunque, al loro interno, la "geografia" delle postazioni, in ragione del fatto che l'ufficio andrà configurato come luogo d'incontro e di relazione (se molti dipendenti lavoreranno da luoghi diversi, una delle funzioni dell'ufficio sarà, pertanto, quella di accoglierli alcune ore alla settimana per quel genere di interazioni nelle quali la presenza fisica, il "faccia a faccia", resta insostituibile).

I PASSI ULTERIORI

Oltre a quelli, come appena detto, volti ad avvicinare progressivamente alla stabilità delle condizioni che abilitano a regime il lavoro a distanza e, quindi, ad una versione più matura del modello, vi sono altri passaggi da curare in questa prospettiva.

Si tratta, più precisamente:

- della configurazione del team (organizzazione e personale, ICT, formazione, controllo di gestione, comunicazione) che si dovrà occupare delle impostazioni operative sui vari assi strategici del Piano, della regia attenta dell'avanzamento realizzativo e del coordinamento degli interventi (facilitatori o risolutivi di criticità), fino ad arrivare al kick off a regime;
- della raccolta ed elaborazione delle informazioni in merito all'interesse ed ai bisogni:
 - dei responsabili, in merito a processi/attività prioritariamente o inizialmente interessati;
 - dei dipendenti individuati per la fase sperimentale (in base ai processi/alle attività sopra detti ed alle caratteristiche professionali e personali di cui ai criteri indicati nel piano), in merito a modalità e strumenti a supporto del lavoro agile. Per la fase a regime, poi, la completezza delle informazioni dovrà servire per decidere qual è l'assetto definitivo del lavoro agile, in termini di mix tra spazio per la dimensione che guarda ai singoli (conciliazione lavoro/vita, perché c'è la volontà di includere anche agile workers nel disegno, oppure attitudini o propensioni maggiori alle tecnologie) e spazio per quella che guarda all'organizzazione (processi stabilmente adattabili a tale modalità, in

termini di garanzia sul presidio dei risultati e dell'efficienza); inizialmente si può anche partire solo con una di esse, poi andrà stabilito il rapporto tra le due quale sarà nella veste definitiva;

- del percorso integrato di comunicazione/"marketing" verso i diversi interlocutori (organo di direzione politica, management/responsabili, personale, stakeholders esterni);
- della definizione del regolamento aziendale (o protocollo che dir si voglia) che stabilisca gli elementi dell'accordo individuale da sottoscrivere con coloro che verranno ammessi a tale modalità lavorativa, i relativi aspetti gestionali (orario, reperibilità, rientri periodici in sede);
- della individuazione della dotazione informatica necessaria (in base agli esiti dell'assessment tecnologico), dei requisiti della connettività, delle modalità per controlli di sicurezza, degli aspetti di riservatezza dei dati, nel rapporto con il proprio DPO;
- della definizione dei kpi dedicati a chi è impegnato in tale modalità lavorativa, all'interno del sistema di misurazione e valutazione adottato dall'ente, tenuto conto che potrebbero esserci lavori a distanza focalizzati su task ed altri su obiettivi;
- del rapporto con le rappresentanze sindacali nelle fasi di predisposizione del piano e di stesura del regolamento/protocollo.