

Piano della performance



INDICE

PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
CHI SIAMO	4
COSA FACCIAMO	4
COME OPERIAMO	4
IDENTITA'	5
MANDATO E MISSIONE	5
ALBERO DELLA PERFORMANCE	6
ANALISI DEL CONTESTO	7
CONTESTO ESTERNO	7
CONTESTO INTERNO	8
OBIETTIVI STRATEGICI	14
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	16
IL PROCESSO SEGUITO	17

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il presente Piano della performance viene redatto, per l'annualità 2012, quale attuazione del disegno voluto dal legislatore con la riforma approvata nel novembre 2009 (d. lgs. n° 150/2009).

Esso, pertanto, consolida il percorso intrapreso dall'Ente nella direzione del monitoraggio e rendicontazione dei risultati e degli impatti determinati dalla sua azione, superando alcune specificità legate alla prima annualità di definizione.

Il Piano, infatti, è stato elaborato e viene approvato contestualmente alla predisposizione degli obiettivi di rilevanza strategica, desunti dal Programma di attività, e di quelli a carattere operativo e gestionale, riferiti al preventivo economico ed al budget direzionale correlato.

Il Piano, in ogni caso, è stato redatto sulla base delle priorità strategiche risultanti dal programma pluriennale di attività, nonché della loro declinazione operativa con riguardo all'annualità in corso; priorità che attengono ad impegni che l'Ente ha inteso assumere ad inizio triennio nell'interesse del sistema camerale e che rappresentano la "cifra" identificativa della sua mission istituzionale, vale adire:

- ✓ il sostegno all'innovazione ed al rilancio competitivo dei territori
- ✓ il rafforzamento del mercato e la promozione dell'impresa italiana nel mondo
- ✓ la promozione del rinnovamento del sistema camerale

In sede di approvazione, si è stabilito che i contenuti del Piano saranno successivamente integrati con gli indicatori di risultato che saranno definiti nelle prossime settimane con il contributo dell'Organismo di valutazione.

SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

CHI SIAMO

Unioncamere è un ente pubblico che cura gli interessi generali delle Camere di commercio e opera a sostegno dell'intero Sistema camerale, di cui rappresenta voci, idee e valori.

Le scelte strategiche e operative di Unioncamere sono costantemente ispirate ad alcuni principi, che rappresentano patrimonio comune del Sistema camerale, di cui è parte integrante, e che possono essere così compendiate:

- affermazione dell'identità "sistema camerale" nella società civile, economica e politica e cura e valorizzazione degli interessi del sistema stesso, in tutte le sue componenti;
- attenzione verso le necessità del mondo delle imprese, attraverso il dialogo costante e costruttivo con le loro rappresentanze;
- cooperazione con le istituzioni europee, nazionali e locali;
- imparzialità e buon andamento della gestione.

COSA FACCIAMO

I compiti di indirizzo e coordinamento di Unioncamere riguardano in particolare le seguenti aree di intervento:

- la garanzia della regolazione e della trasparenza del mercato;
- la tutela del Made in Italy e della qualità delle produzioni;
- il sostegno alla creazione di nuove imprese;
- la diffusione dell'innovazione, della ricerca e del trasferimento tecnologico;
- l'analisi statistico-economica del tessuto imprenditoriale;
- la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- l'analisi dei fabbisogni professionali delle imprese;
- la promozione di nuovi servizi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- lo studio dei temi legati al decentramento amministrativo;
- la diffusione della conciliazione e dell'arbitrato;
- l'attuazione della riforma del diritto societario;
- la partecipazione attiva al piano nazionale di e-government;
- la tutela dei diritti in materia di proprietà industriale;
- la disciplina dell'impresa sociale;
- la promozione della responsabilità sociale delle imprese.

COME OPERIAMO

Il ruolo di Unioncamere non è circoscritto alla sua funzione di rappresentanza, ma si caratterizza per la capacità di favorire sinergie e iniziative integrate grazie alla collaborazione tra tutte le articolazioni del Sistema camerale. Questa strategia di intervento – declinata a livello locale, nazionale e internazionale – permette lo sviluppo di

sistemi tecnologici comuni, di modelli organizzativi e operativi omogenei. E consente di dare risposte adeguate alle reali necessità dei contesti in cui operano i vari terminali della rete, in primis le Camere di commercio, ognuna delle quali fa riferimento a una peculiare struttura produttiva e imprenditoriale.

La capacità di fare sistema si concretizza anche attraverso le alleanze con istituzioni, associazioni di categoria, mondo delle professioni, università e centri di ricerca e formazione, organizzazioni di rappresentanza dei consumatori.

Nell'ambito delle sue funzioni, Unioncamere:

- > costituisce commissioni, comitati e consulte, istituti, centri specializzati, osservatori;
- > realizza analisi, indagini o ricerche e collabora ad attività di studio condotte da altri organismi;
- > gestisce e coordina le informazioni detenute dal Sistema;
- > organizza congressi, convegni, conferenze e missioni, in Italia e all'estero;
- > partecipa alle attività delle Organizzazioni di interesse per le Camere e per le categorie economiche;
- > stipula con la Pubblica amministrazione centrale e con le sue articolazioni territoriali accordi di programma, intese, convenzioni, previa comunicazione al Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE);
- > sottoscrive collaborazioni con associazioni imprenditoriali, sindacati, rappresentanze dei consumatori e degli utenti;
- > esercitare direttamente attività affidate dal MiSE.

IDENTITA'

MANDATO E MISSIONE

Come stabilisce l'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23 (con le modifiche alla legge n. 580/1993), il Sistema Camerale è composto dalle Camere di commercio, 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.

Unioncamere cura e rappresenta gli interessi generali del Sistema; promuove, realizza e gestisce, in maniera diretta o indiretta, attività e servizi a favore delle Camere e delle categorie economiche.

In particolare:

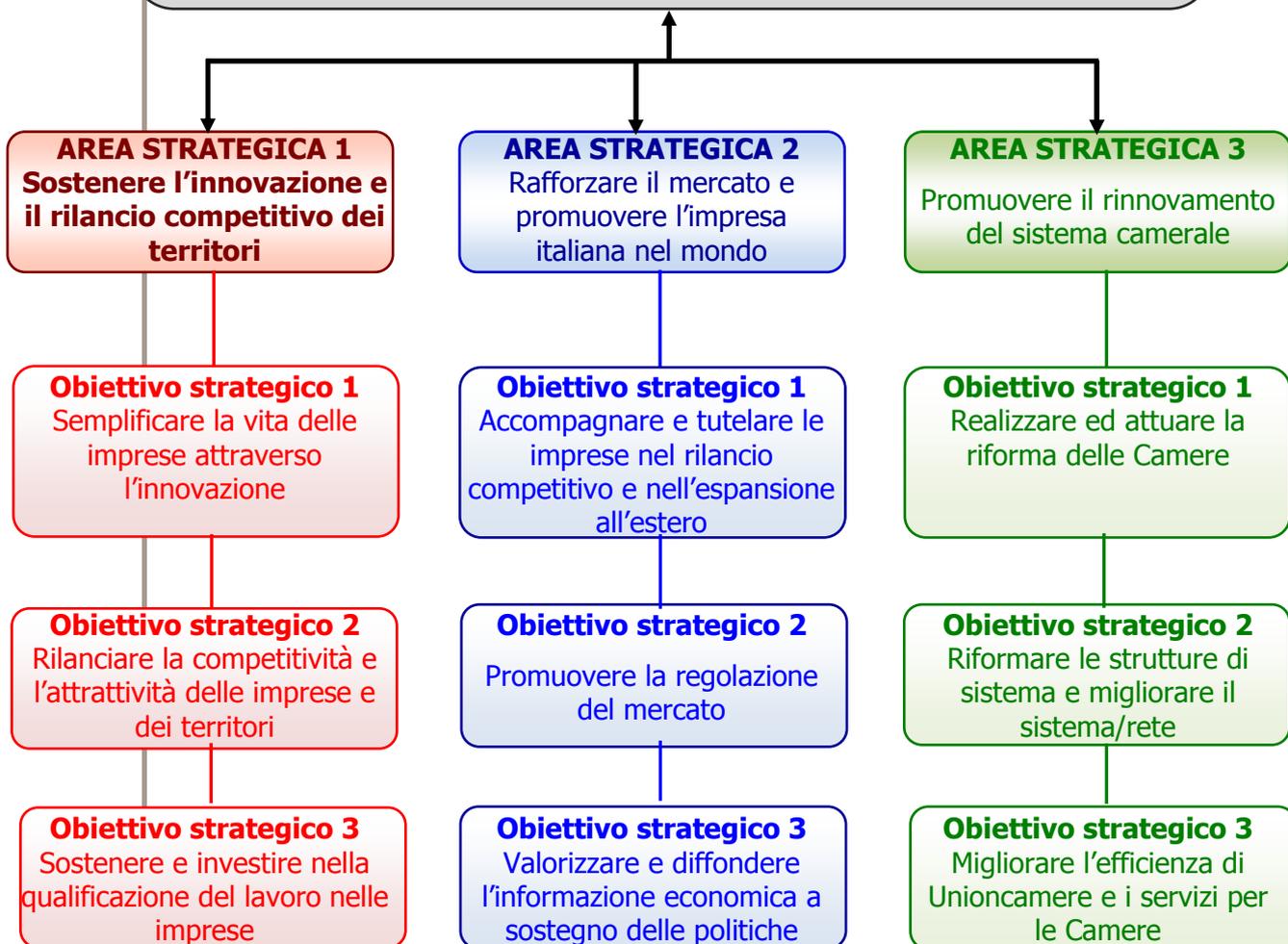
- > facilita i rapporti del Sistema con le istituzioni internazionali e nazionali (Parlamento, Governo, Autorità indipendenti...), e con le associazioni delle imprese;
- > elabora strategie e iniziative comuni, in una logica di rete;
- > sostiene l'internazionalizzazione dell'economia italiana e la presenza delle piccole e medie imprese nei mercati di tutto il mondo;
- > permette l'accesso degli Enti camerali ai programmi e ai fondi comunitari;

- > facilita la costituzione di specifiche società per la gestione delle partecipazioni strategiche del Sistema nelle infrastrutture.

ALBERO DELLA PERFORMANCE

LA MISSIONE

Unioncamere cura e rappresenta gli interessi generali delle Camere di Commercio, per lo sviluppo del tessuto imprenditoriale nel suo complesso. Unioncamere vuole essere un raccordo fondamentale della rete camerale, ampliando la sua capacità di rappresentanza, stabilendo accordi e intese, svolgendo una funzione propositiva nei confronti delle altre istituzioni, degli organi legislativi, degli organi di governo e delle autorità indipendenti. I valori che ispirano la sua azione sono: efficienza, efficacia, economicità di gestione, trasparenza, imparzialità, buon andamento, collaborazione e cooperazione, responsabilità e rispetto delle regole.

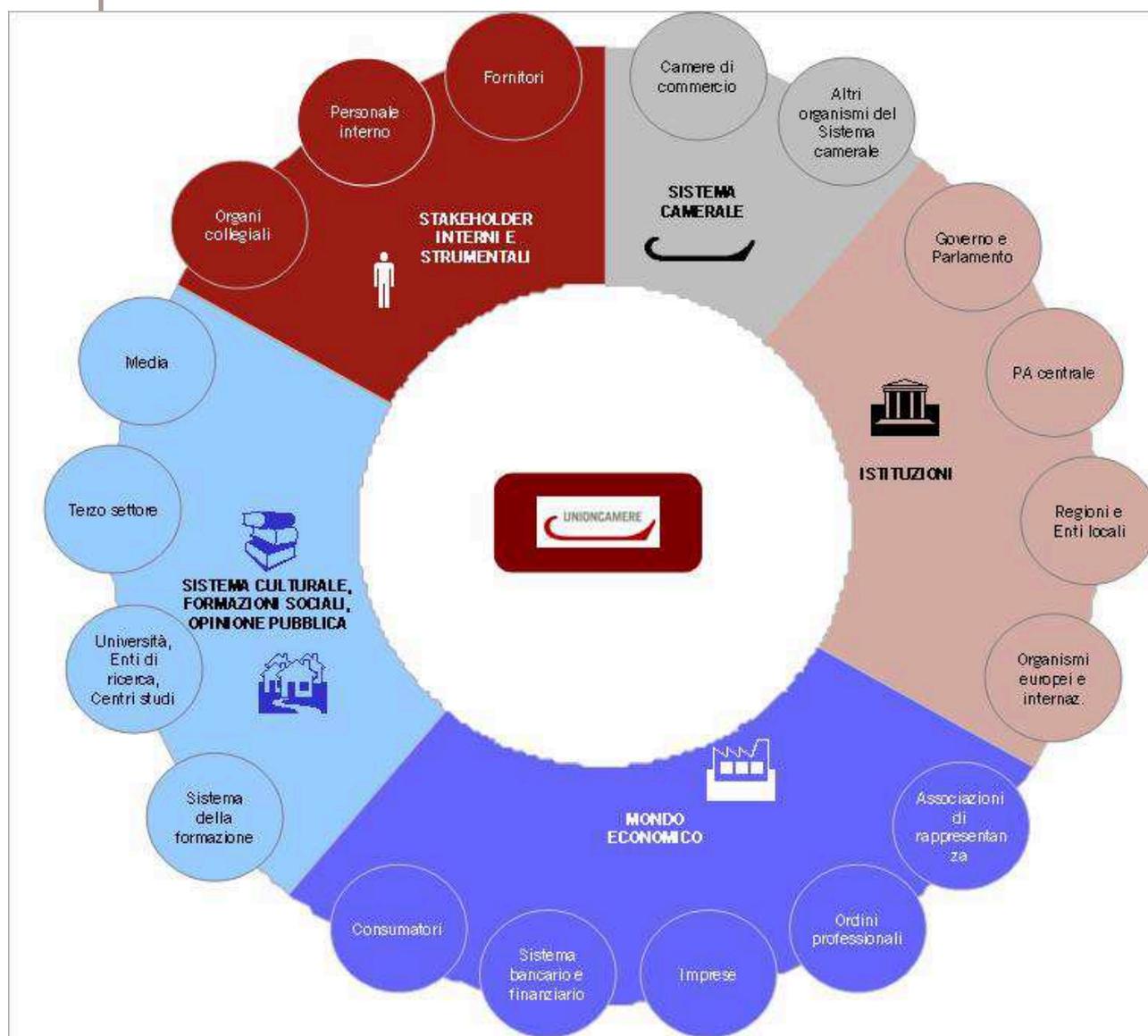


ANALISI DEL CONTESTO

CONTESTO ESTERNO

Unioncamere si trova al centro di una rete di rapporti con alcune categorie che hanno uno specifico interesse rispetto alle sue attività o sono in grado di esercitare una significativa influenza su di esse. Si tratta di un insieme composito di soggetti – definibili come stakeholder – con i quali l'ente ha attivato relazioni di servizio, rappresentanza, collaborazione o scambio.

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER DI UNIONCAMERE



CONTESTO INTERNO

Il **Consiglio generale** è l'organo di indirizzo generale di Unioncamere. È composto dai Presidenti delle Camere di commercio 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 DEL CONSIGLIO GENERALE:

- > 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 Camere di commercio
- > disegna le linee programmatiche annuali di Unioncamere, ne approva i bilanci di previsione e i bilanci consuntivi
- > determina l'aliquota associativa delle Camere di commercio
- > delibera sulle modifiche statutarie
- > approva il regolamento elettorale
- > approva 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 i membri del Collegio dei revisori

Il **Comitato esecutivo** è composto dal Presidente e dai Vicepresidenti di Unioncamere, dai Presidenti delle Unioni regionali, dal Presidente della *Chambre* della Valle d'Aosta e da un numero variabile di Presidenti delle Camere di commercio eletti dal Consiglio generale (da un minimo di 9 a un massimo di 11).

→ COMPITI DEL COMITATO ESECUTIVO:

- > predispose il bilancio preventivo e consuntivo; ne approva le necessarie modifiche
- > delibera in merito alle partecipazioni in società, all'adesione a enti, fondazioni, associazioni e simili
- > nomina il Nucleo di valutazione, definisce gli obiettivi e verifica i risultati della gestione, in base al Regolamento di organizzazione degli uffici
- > delibera sulle nomine e sulla designazioni di rappresentanti in organismi partecipati da Unioncamere
- > nomina, su proposta del Presidente, il Segretario generale e, su proposta di quest'ultimo, i Vicesegretari generali
- > 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 Camere di commercio
- > approva il Regolamento di organizzazione e il regolamento di amministrazione e contabilità
- > delibera la costituzione in giudizio e la promozione o la resistenza alle liti con potere di conciliare e transigere
- > esercita le attribuzioni delegate dal Consiglio generale

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

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

COMPITI DEL PRESIDENTE:

- > convoca e presiede l'assise dei consiglieri camerali (che esercita funzioni consultive per gli organi dell'Ente)
- > convoca e presiede il Consiglio generale, il Comitato esecutivo e l'Ufficio di presidenza (se costituito)
- > adotta in caso d'urgenza provvedimenti di spettanza di tutti gli altri organi, salvo loro successiva ratifica

Il **Collegio dei revisori** è composto da 5 membri effettivi e 2 supplenti; il suo Presidente è uno dei membri effettivi nominato dal Ministro dello sviluppo economico, che provvede a designare anche uno dei componenti supplenti; un altro dei membri effettivi è nominato 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 al Consiglio generale sul bilancio preventivo e su quello consuntivo
- > esercita altri compiti specifici fissati nel Regolamento di amministrazione e di contabilità

Comitato esecutivo di Unioncamere [2009-2012]	
FERRUCCIO DARDANELLO – <i>PRESIDENTE</i>	(CUNEO)
> VICE PRESIDENTI	
FERINDO PALOMBELLA	(VITERBO) - <i>VICARIO</i>
COSTANTINO CAPONE	(AVELLINO)
EMANUELE BERTOLINI	(SONDRIO)
PASQUALE LAMORTE	(POTENZA)
CARLO LONGO	(PRATO)
ANTONIO PAOLETTI	(TRIESTE)
CARLO ALBERTO RONCARATI	(FERRARA)
> PRESIDENTI DESIGNATI DALLE UNIONI REGIONALI	
GIUSTINO DI CARLANTONIO	ABRUZZO (TERAMO)
ANGELO TORTORELLI	BASILICATA (MATERA)
IN ATTESA DI NOMINA	CALABRIA
TOMMASO DE SIMONE	CAMPANIA (CASERTA)
ENRICO BINI	EMILIA-ROMAGNA (REGGIO EMILIA)
GIOVANNI DA POZZO	FRIULI-VENEZIA GIULIA (UDINE)
GIANCARLO CREMONESI	LAZIO (ROMA)
PASQUALE LUCIANO	LIGURIA (SAVONA)
FRANCESCO BETTONI	LOMBARDIA (BRESCIA)
ALBERTO DRUDI	MARCHE (PESARO)
LUIGI BRASIELLO	MOLISE (ISERNIA)
MARIO SACCO	PIEMONTE (ASTI)

ALFREDO PRETE	PUGLIA (LECCE)
GAVINO SINI	SARDEGNA (SASSARI)
GIUSEPPE PACE	SICILIA (TRAPANI)
PIERFRANCESCO PACINI	TOSCANA (PISA)
ADRIANO DAL PEZ	TRENTINO ALTO-ADIGE (TRENTO)
GIORGIO MENCARONI	UMBRIA (PERUGIA)
NICOLA ROSSET	VALLE D'AOSTA (AOSTA)
ALESSANDRO BIANCHI	VENETO (VERONA)
> COMPONENTI ELETTI DAL CONSIGLIO GENERALE	
BRUNO AMOROSO	(VARESE)
ROBERTO FURLAN	(PADOVA)
GIANCARLO DEIDDA	(CAGLIARI)
VASCO GALGANI	(FIRENZE)
ROBERTO HELG	(PALERMO)
MANLIO MAGGIOLI	(RIMINI)
GENNARINO MASIELLO	(BENEVENTO)
MAURIZIO TORREGGIANI	(MODENA)
VICO VALASSI	(LECCO)
ELISEO ZANASI	(FOGGIA)

Ufficio di presidenza [2009-2012]	
PRESIDENTE	FERRUCCIO DARDANELLO (CUNEO)
VICE PRESIDENTI	FERINDO PALOMBELLA (VITERBO) - <i>VICARIO</i>
	COSTANTINO CAPONE (AVELLINO)
	PASQUALE LAMORTE (POTENZA)
	IVANHOE LO BELLO (SIRACUSA)
	CARLO LONGO (PRATO)
	ANTONIO PAOLETTI (TRIESTE)
	CARLO ALBERTO RONCARATI (FERRARA)
	EMANUELE BERTOLINI (SONDRIO)

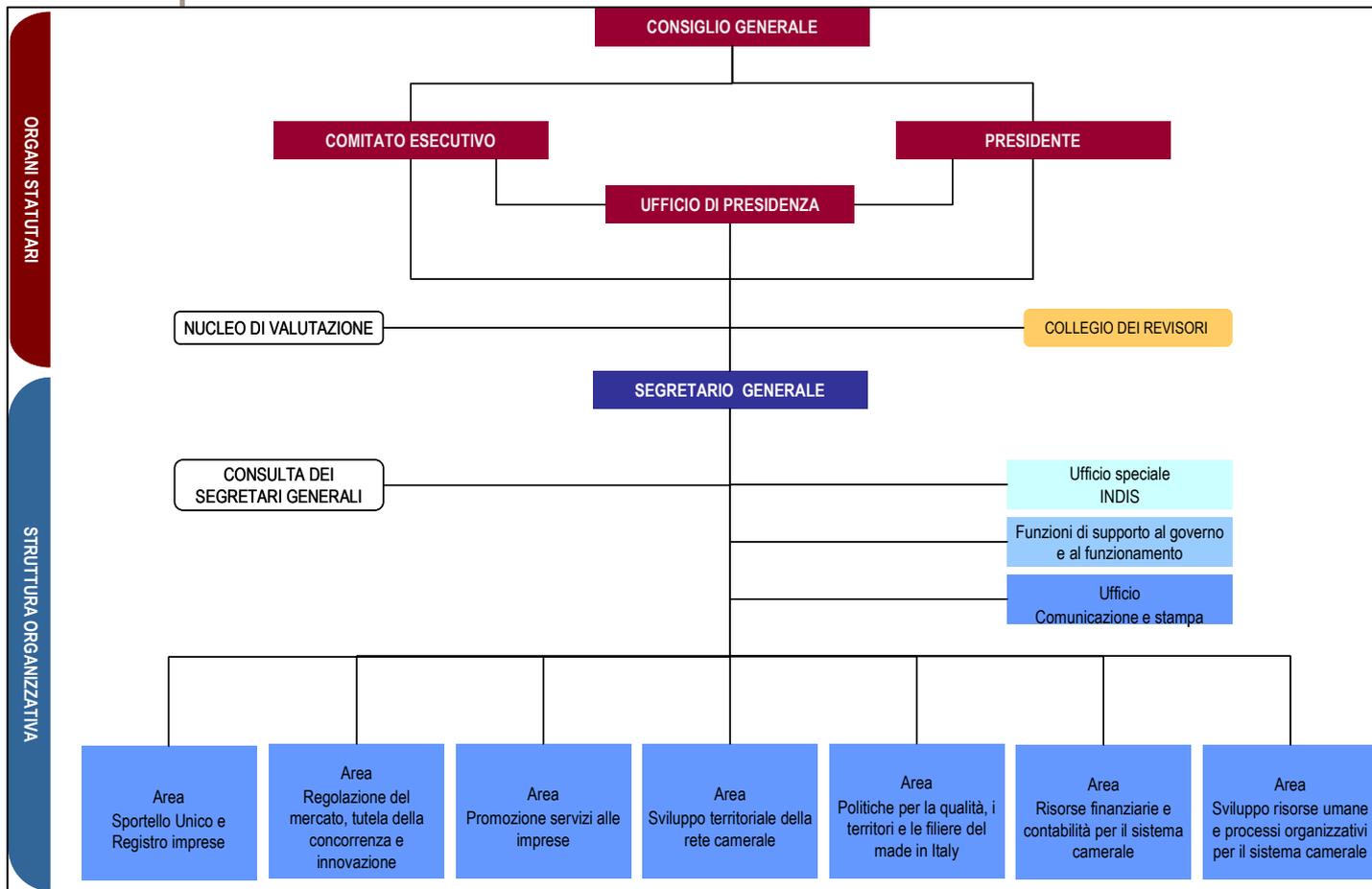
Collegio dei revisori	
PRESIDENTE	GIANFRANCESCO ROMEO (MINISTERO SVILUPPO ECONOMICO)
COMPONENTI EFFETTIVI	CARLO TIXON
	COSIMO G. TOLONE (MINISTERO ECONOMIA E FINANZE)
COMPONENTI SUPPLEMENTI	PAOLA MASSIMI (MINISTERO SVILUPPO ECONOMICO)
	PASQUALE IANNANTUONO
CONSIGLIERI DELEGATI DALLA CORTE DEI CONTI	LUIGI IMPECIATI

Al vertice della struttura organizzativa di Unioncamere c'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.

Struttura organizzativa [2009-2012]

CLAUDIO GAGLIARDI	SEGRETARIO GENERALE
> DIRIGENTI	
MARCO CONTE	AREA SPORTELLINO UNICO E REGISTRO IMPRESE
TIZIANA POMPEI	AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO, TUTELA DELLA CONCORRENZA E INNOVAZIONE
SANDRO PETTINATO	AREA PROMOZIONE SERVIZI ALLE IMPRESE
UGO GIRARDI	AREA SVILUPPO TERRITORIALE DELLA RETE CAMERALE
CLAUDIO GAGLIARDI (AD INTERIM)	AREA POLITICHE PER LA QUALITÀ, I TERRITORI E LE FILIERE DEL MADE IN ITALY
ANDREA SAMMARCO	AREA RISORSE FINANZIARIE E CONTABILITÀ PER IL SISTEMA CAMERALE
CLAUDIO GAGLIARDI (AD INTERIM)	AREA SVILUPPO RISORSE UMANE E PROCESSI ORGANIZZATIVI PER IL SISTEMA CAMERALE
WILLY LABOR (RESPONSABILE)	UFFICIO SPECIALE COMUNICAZIONE E STAMPA
ANDREA SAMMARCO (AD INTERIM)	UFFICIO SPECIALE INDIS
CLAUDIO GAGLIARDI	FUNZIONI DI SUPPORTO (CENTRO STUDI, AFFARI GENERALI, FONDO PEREQUATIVO)

ASSETTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO



Ripartizione del personale per inquadramento professionale e per genere							
		31 dicembre 2011			31 dicembre 2010		
		Uomini	Donne	TOT.	Uomini	Donne	TOT.
Impiegati	Area C	11	13	24	12	13	25
	Area B	7	23	30	7	23	30
	Area A	1	2	3	1	2	3
Quadri		9	1	10	8	1	9
Dirigenti		6	1	7	6	1	7
TOTALE		35	39	74	35	39	74

Ripartizione del personale per tipologia contrattuale			
		31 dicembre 2011	31 dicembre 2010
		Tempo indeterminato	Full time
Part time	7		7
Totale tempo. indeterminato	74		74
Interinale		4	5
Altre tipologie	Distacchi, collaborazioni coordinate	10	14
TOTALE		88	93

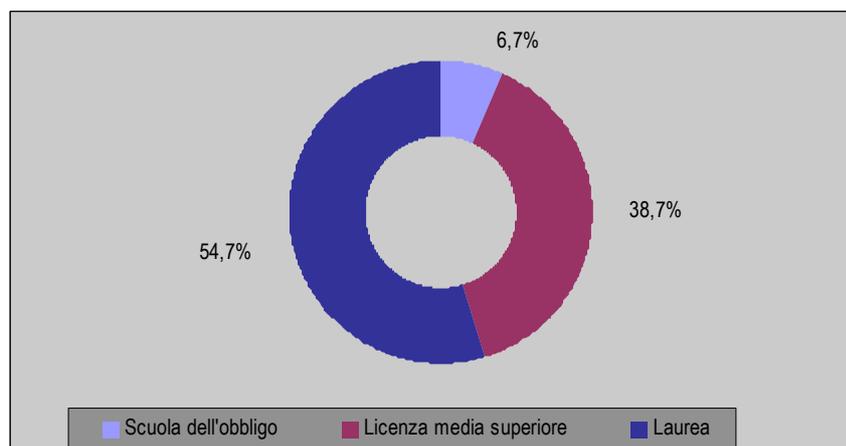
Personale per classi di età al 31 dicembre 2011



Personale per anzianità di servizio al 31 dicembre 2011



Composizione del personale per titolo di studio al 31 dicembre 2011



OBIETTIVI STRATEGICI

Le attività, i progetti e le iniziative da mettere in campo a sostegno e per il rilancio del nostro sistema produttivo, rinnovando nel contempo le modalità di azione del sistema camerale sono stati riassunti in tre grandi aree d'intervento:

- **Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori**, migliorando le condizioni di contesto per la nascita e il rafforzamento delle imprese e per generare fiducia e benessere diffuso, con gli obiettivi strategici di semplificare la vita delle imprese attraverso l'innovazione, rilanciare la competitività e l'attrattività delle imprese e dei territori, sostenere e investire nella qualificazione del lavoro nelle imprese, con un impegno presunto di risorse di circa euro 14.800.000 per il biennio 2011-2012.
- **Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo**, promuovendo l'eccellenza italiana nel mondo e garantendo la concorrenza e la trasparenza dei mercati, con gli obiettivi strategici di accompagnare e tutelare le imprese nel rilancio competitivo e nell'espansione all'estero, promuovere la regolazione del mercato, valorizzare e diffondere l'informazione economica a sostegno delle politiche, con un impegno presunto di risorse di circa euro 31.000.000 per il biennio 2011-2012.
- **Promuovere la riforma del sistema camerale**, rendendo le Camere più forti ed autorevoli riformando, rimodulando e rendendo più moderne ed efficienti le funzioni a loro assegnate, con gli obiettivi strategici di realizzare e attuare la Riforma delle Camere di commercio, riformare le strutture di sistema e migliorare il sistema/rete, migliorare l'efficienza di Unioncamere e i servizi per le Camere di commercio, , con un impegno presunto di risorse di circa euro 14.500.000 per il biennio 2011-2012.

In relazione a tali attività, progetti ed iniziative di rilievo strategico, sono stati definiti gli obiettivi di corrispondente livello, di seguito riportati

Obiettivi strategici

Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese

- Sviluppare e radicare, sul territorio nazionale, il ruolo delle camere di commercio tra i protagonisti delle politiche di promozione e supporto alle imprese per l'accesso ai mercati internazionali, da un lato coordinando le azioni volte ad aumentare, a livello territoriale, il numero di imprese (matricole) impegnate nei percorsi di internazionalizzazione, dall'altro favorendo l'interlocazione forte di Unioncamere nella cabina di regia, nazionale, definendo le condizioni per rendere omogeneo il pacchetto di servizi-base che le camere devono erogare alle imprese, su base territoriale; specifica attenzione andrà dedicata alla definizione ed attuazione degli strumenti per la promozione ed il sostegno delle reti d'impresa;

Semplificare la burocrazia per lo sviluppo dell'economia e promuovere la regolazione del mercato

- Rafforzare l'attività di supporto alle camere per l'efficace organizzazione dei servizi di conciliazione ed arbitrato, incrementando e qualificando le azioni tecnico-specialistiche necessarie (pareri, approfondimenti, materiali informativi), ed intensificare l'offerta di servizi sulla mediazione civile e commerciale;

Favorire la nascita delle imprese ed investire sul capitale umano

- Sviluppare un sistema integrato di azioni per coordinare, a livello nazionale, i "Punti nuovi d'impresa", così da favorire il potenziamento delle attività e degli strumenti di orientamento e di informazione che le camere devono svolgere in tale ambito, nonché da assicurare le opportune sinergie con i diversi strumenti messi in campo in tale ambito (network con gli attori istituzionali e di mercato per l'accesso al microcredito e lo sviluppo della microfinanza, promozione ed accompagnamento nuove imprese da parte di cittadini extracomunitari, Osservatorio sulla demografia delle imprese);

Valorizzare l'informazione economica a sostegno delle politiche

- Potenziare gli osservatori e le analisi economiche di Unioncamere e delle Camere di commercio, in modo da definire un "cruscotto" di monitoraggio aggregato dei principali fenomeni dell'economia locale, così da accreditare il sistema camerale presso gli interlocutori istituzionali di riferimento come uno dei principali referenti per l'analisi sulla struttura economico-produttiva del Paese;
- Rafforzare il monitoraggio di prezzi e tariffe, in modo da pervenire ad una sinergia operativa tra le varie linee dedicate e da strutturare un'attività di reportistica "istituzionale" a beneficio dei Ministeri interessati;

Ad essi sono stati aggiunti obiettivi aventi comunque carattere di priorità, tali, quindi, da dover essere inseriti nel piano della performance 2012, meglio descritti di seguito

Obiettivi con carattere di priorità

Semplificare la burocrazia per lo sviluppo dell'economia e promuovere la regolazione del mercato

- Consolidare le funzioni già operative dello sportello unico, attraverso aggiornamenti ed incrementi dei procedimenti telematici, che portino a definire "standard di fatto" a livello regionale, creando i supporti tecnici ed assistenziali per il territorio, anche con riguardo al Punto singolo di contatto di cui alla c.d. direttiva servizi;

Migliorare l'accesso al credito e le infrastrutture, rilanciando le politiche per le filiere produttive e la competitività dei territori

- Determinare le sinergie di contesto ed operative per il sostegno dei fattori di competitività e delle pmi, quanto al credito ridefinendo condizioni e strumenti per favorire il processo evolutivo dei confidi, quanto alle infrastrutture dando impulso e qualificando le attività di analisi e proposta, anche istituzionale, sul tema, quanto all'impegno per la legalità determinando le condizioni per concretizzare le linee di lavoro definite dal Comitato nazionale (istituzione presso le camere di una rete di sportelli, costituzione fondo di garanzia per le cooperative di gestione dei beni confiscati, giornata della legalità);

- Potenziare le attività di sostegno alla qualificazione di specifiche filiere del made in Italy, sviluppando il lavoro su quelle già esistenti, in termini di consolidamento, ed attivando le nuove individuate sulla base dei monitoraggi di settore (nautica, legno/arredo), curando la collaborazione con la Federazione dei distretti; strutturare e diffondere l'offerta di servizi camerali per le imprese in materia di energia, favorendo in modo strutturale la definizione e realizzazione di politiche "green" da parte delle piccole e medie imprese;

Sviluppare i percorsi di riforma del sistema camerale

- Definire e realizzare strumenti e metodologie per realizzare recuperi di costi e di efficienza nell'organizzazione ed erogazione dei servizi, nelle diverse formule possibili (convenzioni, esternalizzazioni, forme associate), rendendo possibile la rappresentazione concreta dei risparmi sui costi, dei recuperi di efficienza, delle ottimizzazioni nell'utilizzo delle risorse che derivano dalla singola iniziativa messa in atto, così da strutturare report di sistema a beneficio delle politiche gestionali;
- Completare le iniziative finalizzate a valorizzare il ruolo e le funzioni delle Unioni regionali e delle aziende speciali, quanto alle prime assicurando omogeneità nelle regole di funzionamento e piena operatività alle funzioni affidate dalla riforma del 2010, quanto alle seconde sviluppando ed attuando il modello dell'azienda intercamerale;

Rafforzare e comunicare i processi di innovazione nei servizi di Unioncamere e del sistema camerale

- Consolidare e rafforzare i servizi di assistenza nei riguardi delle Camere, attraverso modalità che favoriscano la chiara identificazione dei punti di contatto e migliorino il rapporto diretto di consulenza, puntando a tal fine sulle sinergie con le società di sistema, in particolare per il supporto di studio e ricerca;
- Definire e realizzare modalità di comunicazione coordinata ed integrata verso gli interlocutori istituzionali, favorendo la miglior percezione degli impegni e dei risultati del sistema, incrementando il trend dei valori degli ultimi anni e diversificando ulteriormente i canali fin qui utilizzati;

DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

La declinazione degli obiettivi operativi è avvenuta, come detto, con il contributo dell'Organismo di valutazione, le cui proposte sono state approvate dal Comitato esecutivo; gli obiettivi pertinenti a tale livello sono stati suddivisi, a seconda che tocchino aspetti connessi all'efficacia ovvero all'efficienza ed economicità, e risultano essere i seguenti

Obiettivi operativi

a) di efficacia

- Sviluppo applicativo del ciclo della performance, con l'adozione del sistema strutturato di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, inserendo in esso anche la valutazione degli stakeholder ed in modo da favorire anche la razionalizzazione e semplificazione dei processi decisionali interni;
- Definizione di procedure operative e di strumenti di interfaccia gestionale tra Unioncamere e società in house, sulle quali l'Ente ha un controllo di riferimento, finalizzate a dare attuazione al regolamento sull'esercizio del controllo analogo

approvato dal Comitato Esecutivo nell'aprile 2011 rendendo sistematico il flusso informativo sulle attività e linee di lavoro sviluppate dalle stesse società e agevolando, di conseguenza, il sistema di governance complessivo, quanto a definizione delle strategie e a verifica sulla loro attuazione.

b) *di efficienza ed economicità*

- Ottimizzazione della gestione amministrativa e finanziaria delle società in house, sulle quali l'Ente ha un controllo di riferimento da perseguire attraverso:
 - a) programma di razionalizzazione e riduzione dei costi relativi alle attività comuni di supporto/backoffice, al fine di migliorare l'efficienza tecnica e allocativa delle risorse dedicate;
 - b) estensione del modello di pianificazione finanziaria, finalizzato all'avvio di politiche redistributive della liquidità e all'analisi di sinergie funzionali da sviluppare nell'ambito delle politiche di investimento programmate dalle società del sistema;
- Contenimento a 30 giorni del tempo medio di pagamento delle fatture o dei documenti di spesa per le prestazioni ricevute e gli ordini compiuti.

IL PROCESSO SEGUITO

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Come anticipato nell'introduzione, il presente Piano è stato redatto sulla base di un iter che ha visto procedere, in modo simultaneo tra loro, la programmazione economico-finanziaria, i relativi documenti di bilancio, ed il Piano della performance; esso può così rappresentarsi:

- ✓ nel mese di dicembre 2011, il Consiglio generale dell'Ente (composto da tutti i Presidenti delle Camere di commercio) ha approvato, unitamente al bilancio di previsione, le conferme o gli aggiornamenti delle priorità strategiche contenute nel Programma Pluriennale, attraverso la definizione del programma di attività 2012;
- ✓ nello stesso mese di dicembre, il Comitato esecutivo ha definito le risorse finanziarie destinate alle diverse linee programmatiche di cui al precedente alinea, stabilendo altresì le priorità di attuazione;
- ✓ il Segretario generale, sulla scorta delle direttive in tal modo poste dagli organi politici, ha avviato il processo di elaborazione del Piano della Performance realizzando, con il supporto della struttura, le analisi che permettono di delineare il posizionamento attuale dell'Ente;
- ✓ agli inizi di gennaio 2012, sulla base dei risultati del posizionamento e delle indicazioni strategiche di cui ai precedenti alinea, il Comitato esecutivo, su proposta dell'Ufficio di presidenza, ha approvato gli obiettivi, come sopra rappresentati, sulla base dei quali è stato contestualmente redatto ed approvato il Piano vero e proprio;

- ✓ in quella circostanza, si è stabilito che il presente documento sarà automaticamente integrato con gli indicatori di performance, e relativi target di risultato, che verranno approvati su proposta dell'Organismo di valutazione aspetto.

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La redazione del Piano è avvenuta sulla base di quanto definito in sede di programmazione economico-finanziaria, la quale ha - a sua volta - scontato le indicazioni del programma pluriennale di attività, sulla base del quale è stata definita la relativa alberatura; alberatura che associa a ciascun obiettivo strategico (come sopra rappresentato) le iniziative da realizzare, costituite - ciascuna di queste ultime - da un insieme di attività (aggregate secondo criteri di omogeneità al fine perseguito dalla singola iniziativa). Ogni attività, infine, è a sua volta contraddistinta da più azioni (costituenti il livello di dettaglio della programmazione in questione), alle quali vengono associate le risorse finanziarie poi sussunte nel budget direzionale.