

# Piano della performance 2018



Gennaio 2018

## INDICE

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO</b>	<b>3</b>
<b>IL CONTESTO ECONOMICO E LA RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE</b>	<b>4</b>
<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI</b>	<b>10</b>
CHI SIAMO	10
COSA FACCIAMO	10
COME OPERIAMO	10
<b>IDENTITÀ</b>	<b>11</b>
MANDATO DI MISSIONE	11
<b>ALBERO DELLA PERFORMANCE</b>	<b>13</b>
ANALISI DEL CONTESTO	13
CONTESTO ESTERNO	14
<b>LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER DI UNIONCAMERE</b>	<b>14</b>
CONTESTO INTERNO	14
<i>Ripartizione del personale per inquadramento professionale e genere</i>	20
<i>Ripartizione del personale per tipologia contrattuale</i>	20
<i>Personale per classi di età e per genere al 31 dicembre 2017</i>	20
<i>Personale per anzianità di servizio e per genere al 31 dicembre 2017</i>	21
<i>Personale laureato per inquadramento professionale e genere al 31 dicembre 2017</i>	21
<b>LE MISSIONI</b>	<b>22</b>
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>23</b>
<b>OBIETTIVI INSERITI NEL PIRA</b>	<b>25</b>
<b>OBIETTIVI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA</b>	<b>33</b>
<b>IL PROCESSO SEGUITO</b>	<b>34</b>

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della performance viene redatto in attuazione del disegno voluto dal legislatore con la riforma approvata con il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017 n. 74. Inoltre, per l'annualità 2018, esso tiene conto di anche di obiettivi strategici che poggiano, necessariamente, su alcuni elementi caratterizzanti tale annualità. Elementi che da un lato sono riconducibili all'impatto che, in modo inevitabile, la nuova legislatura produrrà, in termini di sollecitazioni al settore pubblico a far meglio ed a distinguersi per qualità dei suoi servizi; dall'altro lato, derivano dal processo attuativo della riforma camerale introdotta a fine 2016.

Il Piano poi, come di consueto, contiene anche il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, predisposto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M del 18 settembre 2012, connessi ad una dimensione più "ordinaria" legata al fluire delle usuali attività istituzionali dell'Ente.

A partire dal preventivo economico 2014 l'Unioncamere ha, infatti, recepito le indicazioni introdotte dal D.M. 27 marzo 2013 "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica" che, tra le altre, prevedeva la predisposizione di un prospetto di spesa articolato per missioni e programmi, individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M del 12 dicembre 2012.

Tale D.P.C.M ha definito le missioni come *"le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad essi destinate"* e i programmi *"quali aggregati omogenei di attività realizzate dall'amministrazione volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni"*.

Il Ministero dello sviluppo economico, con nota del 12 settembre 2013, ha stabilito per l'Unioncamere le seguenti missioni:

- a. **Competitività e sviluppo delle imprese**
- b. **Regolazione dei mercati**
- c. **Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo**
- d. **Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche**

L'Unioncamere, sulla base delle priorità strategiche delineate dal programma di attività per il triennio 2016-2018 approvato dall'Assemblea del 26 ottobre 2016, ha costruito un quadro di raccordo tra le linee strategiche e le attività corrispondenti con i programmi e le missioni stabiliti dal Ministero dello sviluppo economico.

Il Piano della performance per il 2018, pertanto, è stato elaborato tenendo conto delle suddette missioni, alle quali sono stati ricondotti gli obiettivi di rilevanza strategica e inseriti nel PIRA, desunti anche dal programma di attività e previsti nel piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Come di consueto poi, a partire dall'entrata in vigore della legge 6 novembre 2012, n. 190 (cd. legge anticorruzione) e dei collegati D.lgs. n.33/2013 (così come modificato dal D.lgs. n. 97/2016), e D.lgs. n. 39/2013, il Piano della performance presenta un collegamento con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche con la specifica previsione di appositi obiettivi assegnati al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

## **II CONTESTO ECONOMICO E LA RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE**

### **Il contesto economico di riferimento**

Dopo le incertezze del quadro politico internazionale che avevano reso la crescita ancora fragile e carica di incognite fino a inizio anno, alla ripresa autunnale l'andamento dell'economia si presenta molto favorevole, con ricadute positive sull'occupazione. Le più recenti performance hanno portato a rivedere al rialzo le previsioni anche per l'Italia, mentre fino allo scorso anno costringevano ad abbassarle: nello specifico, la previsione di crescita del PIL reale per il 2017 e per il 2018 del DEF (documento di economia e finanza) di settembre si attesta in entrambi gli anni all'1,5%, contro l'1,1% formulato ad aprile.

Si tratta di risultati che incoraggiano a proseguire il percorso di rafforzamento della ripresa dell'economia italiana, che nell'anno in corso sta prendendo vigore anche in virtù di un contesto di crescita più dinamica a livello europeo e globale, nonché di una rinnovata fiducia degli operatori e di un sensibile miglioramento del settore del credito. Al rialzo del PIL hanno peraltro contribuito le misure adottate dai Governi in questi ultimi anni, che accelerano gli effetti di medio-lungo periodo delle riforme tese ad accrescere il potenziale di crescita. In primo luogo, risultano in aumento i flussi turistici e le esportazioni di beni e servizi, che continuano a fornire un apporto fondamentale alla ricchezza nazionale, contribuendo per circa il 30% alla formazione del PIL, pur a fronte di una crescita lenta del numero degli esportatori (+ 10.000 nel 2016 rispetto al dato 2010). Anche la graduale ripresa degli investimenti fornisce nel complesso segnali incoraggianti, particolarmente evidenti nella recente impennata di produzione e aspettative nel comparto dei beni strumentali. Non da ultimo, continua la salita dell'occupazione: negli ultimi tre anni sono stati creati circa 900mila posti di lavoro, portando così gli occupati al di sopra dei 23 milioni, una soglia precedentemente oltrepassata solo nel 2008.

A tutti questi risultati ha contribuito a partire dal 2014 una strategia di politica economica i cui pilastri sono rappresentati – oltre alla progressiva diminuzione della pressione fiscale e a un ampio insieme di riforme strutturali – da una serie coordinata di incentivi agli investimenti privati (riconducibili al piano Industria 4.0) che hanno spinto le imprese ad accrescere e ad ammodernare la propria capacità produttiva.

Il percorso per uscire definitivamente dalla crisi non è però ancora concluso. Il problema della produttività ferma e quello del declino della popolazione in età di lavoro richiamano ancora l'esigenza di spingere ulteriormente sugli investimenti in capitale umano, sulla semplificazione e sull'efficienza, in primo luogo accompagnando l'organizzazione e i processi verso la trasformazione digitale.

Un'Italia più competitiva, dalle PPAA alle imprese, dalle filiere ai territori. Questa è la sfida alla quale – anche alla luce delle nuove funzioni delineate nel decreto legislativo di riforma – è chiamato a fornire il proprio contributo il sistema camerale: per accelerare l'ammodernamento e l'irrobustimento del tessuto imprenditoriale - meno dinamico in questi mesi del 2017 rispetto allo scorso anno, secondo i dati del Registro Imprese – puntando sulla via maestra della digitalizzazione, il vero moltiplicatore dell'export e dell'innovazione del nostro sistema produttivo.

## **L'attuazione della riforma del sistema camerale**

In questo scenario, la rivoluzione digitale impone infatti una profonda trasformazione del modello di business non solo alle imprese ma ormai sempre più anche alle PPAA. e, per quanto riguarda il sistema camerale, la riforma rappresenta un'occasione unica per attuarla.

Il decreto di riforma delle CCIAA – registrato dalla Corte dei Conti il 31 agosto ed entrato in vigore il 19 settembre, con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale – ha restituito alle CCIAA un ruolo e una prospettiva per il futuro. Hanno un ruolo di regia territoriale. Sono l'amministrazione per il contatto con le imprese e operano in chiave di sussidiarietà per l'economia della circoscrizione.

Il riordino realizza un sistema camerale più snello ed efficiente, in grado di rispondere con maggiore efficacia alle nuove sfide di modernizzazione del Paese. Ne razionalizza tutte le sue componenti organizzative, producendo risparmi significativi stimati in 50milioni di euro annui a regime: le CCIAA, attraverso il meccanismo degli accorpamenti; il personale, attraverso il riassetto degli uffici e delle dotazioni organiche; le aziende speciali e le società, attraverso la loro razionalizzazione; le sedi, attraverso l'individuazione di quelle non più necessarie ai fini dei servizi camerali. Tutti elementi rispetto ai quali Unioncamere – sulla base di quanto previsto dal piano approvato dal MiSE – svolgerà azioni di accompagnamento in favore delle CCIAA.

Il decreto individua poi una serie di funzioni, sulle quali in questi mesi il sistema ha già lavorato per ridefinire in maniera più efficiente e innovativa i servizi offerti, a partire da quelli che riguardano i nuovi temi di frontiera: mercato del lavoro, digitale, cultura e turismo. Affrontando innanzitutto la questione finanziaria, grazie all'incremento del 20% del diritto annuale che ha permesso di avviare i progetti "Punto Impresa Digitale", "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" e "Turismo" (oltre a "Servizi per l'internazionalizzazione",

ancorché relativo alla sola Emilia Romagna). Complessivamente si tratta di 77 progetti relativi al PID, 77 all'Orientamento al lavoro ed alle professioni, 59 riguardanti il turismo e 7 inerenti all'internazionalizzazione: in tutto, 220 progetti per un importo complessivo di oltre 200 milioni di euro nel triennio 2017-2019.

L'attuazione della riforma avverrà, peraltro, in un anno caratterizzato a livello istituzionale dall'inizio di una nuova Legislatura e dal conseguente cambio di governo, nonché, per quanto riguarda Unioncamere, da rinnovo degli organi e da un ripensamento dello Statuto, per adeguarlo alla nuova organizzazione e alle nuove competenze del sistema camerale. Proseguirà, inoltre, il processo di significativa razionalizzazione della presenza dell'Ente nel capitale di società esterne, procedendo o perfezionando ulteriori operazioni di razionalizzazione ed efficientamento come quelle che stanno progressivamente consolidando alcune strutture nazionali di sistema, al fine di ridurre i costi e crescere nell'efficienza.

## **Le funzioni e le attività**

L'implementazione della riforma nel 2018 riguarderà, dunque, non solo l'assetto organizzativo del sistema camerale ma anche il compimento di quelle funzioni che rendono moderna e innovativa la mission delle CCIAA e che le pone al centro delle politiche per le imprese e per lo sviluppo locale.

Tra queste, alcune riprendono in misura sostanzialmente immutata quelle attuali, di natura sia amministrativa che economica: pubblicità legale e di settore, attraverso la tenuta del registro imprese e degli altri registri ed albi; formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa e funzioni – ove delegate – di punto unico di accesso telematico per le imprese; l'informazione economica; il sostegno alla creazione d'impresa, in particolare giovanile e femminile; la qualificazione delle imprese e delle produzioni; la sostenibilità e l'ambiente; la tutela del consumatore e della fede pubblica attraverso attività di vigilanza e controllo, nonché di regolazione del mercato. In questi ambiti, nel 2018 verranno realizzate sia nuove iniziative (Integrazione lavorativa dei migranti, ecc. ), sia attività che derivano dalla prosecuzione di progetti avviati negli anni precedenti, in particolare di tipo cofinanziato (Crescere Imprenditori, Acquacoltura e Pesca Sostenibile, iniziativa "Le campagne in città", Marchi e Disegni, Portale WEB ETS, Vigilanza, ecc.), che proseguono e implementano il loro percorso di sviluppo.

A queste si aggiungono nuove o rinnovate competenze, oggi formalmente affidate alle CCIAA e sulle quali già nel 2017 si è lavorato come sistema nello sviluppo di specifici progetti straordinari che, in gran parte dei casi, le vedranno agire per dare attuazione ai piani del governo. Su queste funzioni chiave, nel corso del 2018 andranno a regime nuove iniziative e nuovi servizi sui temi a maggior potenziale, in grado di proiettare sempre più le CCIAA verso il futuro.

Il primo di questi temi è senz'altro quello del **digitale**. Secondo uno studio del 2016 della McKinsey, solo il 10% dell'innovazione digitale oggi già disponibile

viene effettivamente utilizzato dalle nostre imprese per essere più competitive. Attraverso uno sviluppo adeguato di tecnologie e fattori abilitanti – dalle reti infrastrutturali alle competenze aziendali – Accenture stima inoltre che l'economia digitale potrebbe generare altri 4,2 punti di PIL entro il 2020, che si aggiungerebbero ai 18 punti attuali. Il sistema camerale accompagnerà le imprese a conoscere e sfruttare appieno le potenzialità dell'economia digitale. Innanzitutto, innalzando le competenze digitali all'interno dell'azienda attraverso attività di assistenza personalizzata “sul campo” (come per il progetto “Eccellenze in digitale”) o l'immissione di giovani in grado di assistere le imprese nell'applicazione di strumenti digitali (“Crescere in digitale”, il primo piano nazionale a sostegno dell'occupabilità dei NEET, completamente gestito dal sistema camerale). In questo stesso ambito si inserisce l'iniziativa “Ultranet”, un progetto affidato a Unioncamere dal MISE per informare/sensibilizzare cittadini, imprese e PA sui vantaggi della banda ultra larga per la qualità della vita e l'incremento della produttività. Centrale, nell'ambito della funzione chiave della digitalizzazione, è la piena operatività che avranno nel 2018 i Punti Impresa Digitale delle CCIAA per la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI di tutti i settori, in attuazione del Piano Nazionale Industria 4.0. I PID saranno il primo livello di contatto con le imprese per servizi di informazione, formazione, orientamento e assistenza per acquisire le competenze necessarie per il passaggio al digitale. Ben il 40% delle risorse finanziarie del progetto è destinato a coprire proprio la realizzazione di questi interventi, attraverso voucher che le imprese potranno spendere presso strutture specializzate.

Il digitale determina anche un cambiamento radicale nell'approccio con gli utenti che il sistema camerale sta operando, nella logica della semplificazione. A tal riguardo, Unioncamere orienta, coordina e contribuisce alle attività del sistema camerale rispetto agli obiettivi dell'Agenda digitale, come nel caso del “cassetto digitale”, la piattaforma online con cui ogni imprenditore può accedere senza oneri alle informazioni e ai documenti ufficiali della propria impresa attraverso smartphone o tablet. Nello stesso filone si inserisce anche l'azione “eIGOR”, finalizzata ad accelerare l'interscambio di fatture elettroniche fra l'Italia e gli altri Paesi UE attraverso la piattaforma messa a disposizione dalle CCIAA alle imprese. Nell'ottica anche della trasparenza e della legalità, verrà fornita alle imprese una specifica assistenza sulle misure di prevenzione anticorruzione e il rilascio in formato aperto delle informazioni sulle aziende confiscate per il loro recupero (Open data aziende confiscate), oltre a una specifica attività di affiancamento e supporto informativo alle Prefetture nell'ambito del PON legalità 2014-2010.

Sul tema **dell'orientamento al lavoro e alle professioni**, il sistema camerale svolgerà la funzione chiave di avvicinamento delle competenze di chi si affaccia sul mondo del lavoro alle effettive esigenze delle imprese, anche attraverso lo sviluppo e l'animazione dei “network” camerali sui nuovi servizi per le politiche attive del lavoro, finanziati attraverso l'aumento del 20% del diritto annuale. L'obiettivo strategico è di contribuire a ridurre quel numero paradossale di circa 880.000 posti di lavoro che ancora oggi le imprese hanno difficoltà a coprire a causa di un perdurante mismatch rispetto all'offerta di lavoro. Il sistema

camerale faciliterà altresì la diffusione delle competenze dell'Industria 4.0 nel nostro sistema produttivo, per bilanciare i rischi occupazionali legati all'automazione e favorire un incremento di 3 decimi di PIL all'anno che la Ambrosetti, in un suo recentissimo studio, lega ai posti di lavoro generati dalle nuove tecnologie in sostituzione di quelli della "old economy". In particolare, attraverso la realizzazione del Progetto Excelsior, si intende rafforzare il ruolo del sistema camerale quale interlocutore qualificato delle imprese, delle scuole, delle università, delle strutture che si occupano di placement, dei policy makers sui temi del matching domanda-offerta di lavoro e della transizione scuola-lavoro. Il sistema camerale intende altresì intensificare le azioni per la promozione dell'alternanza scuola lavoro, attraverso la riproposizione dell'Alternanza Day, anche con l'obiettivo di valorizzare il Registro per l'Alternanza Scuola Lavoro e confermarne la centralità di raccordo tra imprese e istituti scolastici per i percorsi di alternanza scuola lavoro.

Sul tema **dell'internazionalizzazione**, anche grazie a un recente accordo con il MISE, le CCIAA sono impegnate a raggiungere e preparare per l'estero quelle tantissime aziende italiane che hanno tutti i numeri per esportare ma hanno bisogno sempre più di soggetti che sui territori siano in grado di assisterle a muovere i primi passi. L'obiettivo strategico, annunciato in sede di Cabina di Regia per l'Internazionalizzazione, è portare più imprese all'estero e rafforzare le quote di mercato delle aziende che esportano in maniera ancora saltuaria. A tal riguardo, sono in via di definizione specifiche modalità operative di raccordo tra Unioncamere e l'ICE, che aprono la strada a intese di natura convenzionale tra la stessa ICE-Agenzia e le CCIAA. Le CCIAA sono chiamate a supportare lo sviluppo delle capacità di partecipazione delle PMI ai mercati globali anche sotto il profilo dei servizi finanziari, in raccordo con la Cassa Depositi e Prestiti: un campo nuovo per il sistema camerale ma strategico per le imprese. Infine, per assistere le PMI italiane a sviluppare nuove iniziative all'estero, proseguirà - in stretta collaborazione con la rete delle CCIAA italiane all'estero - il "Progetto Mentoring", al fine di attivare e gestire un network di professionisti italiani all'estero da mettere a disposizione - a titolo gratuito - di imprese italiane intenzionate a sviluppare la propria presenza sui mercati, anche attraverso nuove collaborazioni in campo tecnologico e commerciale.

Sul **turismo e sulla cultura**, le CCIAA sono impegnate a valorizzare le diverse attività del sistema Produttivo Culturale e Creativo – dalla manifattura legata ai saperi dei territori fino al design e alle arti visive – per innescare quell'effetto moltiplicatore che fa sì che vengano generati 160 miliardi di euro di valore aggiunto nel resto dell'economia, dall'agroalimentare di qualità al commercio e al turismo. Un giacimento che porta già oggi la filiera cultura a concentrare, nel suo insieme, quasi il 17% dell'intero PIL del nostro Paese. Anche in considerazione della rivisitazione delle funzioni e dei compiti voluta dalla riforma, il sistema camerale promuoverà la costituzione di punti di contatto con le imprese al fine di favorirne il raccordo con le attività di promozione dei beni culturali e del turismo a livello locale (anche realizzate da altri enti o PPAA),



facilitando altresì l'integrazione tra gli strumenti della programmazione territoriale, la gestione degli attrattori culturali e turistici e le filiere del made in Italy (rilanciando anche il marchio di qualità "Ospitalità Italiana" in Italia e all'estero).

Su tutti questi temi, il sistema camerale potrà inoltre realizzare convenzioni per sviluppare e integrare le funzioni affidate: con le regioni, per i servizi alle imprese in tema di competitività, lavoro, turismo, nonché per il campo di enorme prospettiva rappresentato dalla gestione dei programmi comunitari; con le agenzie nazionali, ad esempio in tema di digitalizzazione (AGID) o di accesso ai fondi comunitari (Agenzia per la coesione, per il supporto tecnico e informativo alle amministrazioni regionali nella programmazione di interventi sui fondi europei delle politiche di coesione); con le università sul tema del placement. In molti di questi casi, Unioncamere ha già avviato un percorso negoziale e in alcuni casi gli accordi sono ormai prossimi alla loro attuazione.

Per dare evidenza del carattere innovativo del sistema camerale che uscirà dall'attuazione della riforma, sarà necessario intervenire fortemente anche sulla **comunicazione**. Innanzitutto, con un nuovo segno distintivo del sistema camerale, che prenderà il posto dell'attuale e che verrà adottato prima dall'Unioncamere e in seguito dalle diverse realtà camerali: a tal riguardo, l'Unioncamere assisterà le CCIAA nell'adozione del nuovo logo nei diversi strumenti di comunicazione e per superare le eventuali criticità che dovessero verificarsi nel corso di questo articolato percorso. Inoltre, per fare conoscere sul territorio la nuova realtà del sistema camerale e la sua offerta innovativa, è prevista la realizzazione di "roadshow", ovvero di eventi itineranti che, tappa dopo tappa, permetteranno di informare - imprenditori e professionisti locali ma anche istituzioni, enti e stampa - sulla rinnovata veste delle CCIAA a seguito del decreto di riforma.

L'impegno delle CCIAA nelle operazioni di accorpamento o di riorganizzazione e, soprattutto, di adeguamento delle competenze rispetto alle funzioni previste dal decreto di riforma impone, non da ultimo, un'attenzione continua alla **formazione del personale camerale**. Nel corso del 2018, proseguirà un grande e articolato programma di formazione, che prevede l'edizione di seconde annualità di lenee formative già avviate nel 2017 ovvero l'attivazione di ulteriori linee formative su tematiche non trattate l'anno precedente.

## **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 (CCIAA) 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 nei confronti delle Camere di commercio riguardano in particolare le seguenti aree di intervento:

- > garanzia della regolazione e della trasparenza del mercato;
- > sostegno alla creazione di nuove imprese;
- > supporto nella realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- > placement e orientamento;
- > risoluzione alternativa delle controversie e sovraindebitamento;
- > digitalizzazione, impresainungiorno e SUAP;
- > impresa 4.0;
- > tutela della legalità;
- > informazione economica;
- > qualificazione delle imprese e tutela del Made in;
- > turismo e cultura.

Ad essi si aggiungono:

- > collaborazione con enti ed istituzioni nazionali e internazionali nelle materie di competenza;
- > attività associativa, assistenza e supporto alle CCIAA su temi legali, societari, fiscali, amministrativi, sulle politiche del personale e gestione del rapporto di lavoro.

### **COME OPERIAMO**

L'assolvimento del ruolo di Unioncamere 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 CCIAA,

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 camerale;
- > organizza congressi, convegni e conferenze;
- > partecipa alle attività delle organizzazioni di interesse per le CCIAA 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;
- > sottoscrive collaborazioni con associazioni imprenditoriali, sindacati, rappresentanze dei consumatori e degli utenti;
- > esercita direttamente attività affidate dal Ministero dello sviluppo economico.

## **IDENTITÀ**

### **MANDATO DI MISSIONE**

Come stabilisce l'articolo 1, comma 2, della legge n. 580/93, come modificata dal decreto legislativo n. 219/2016, 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.

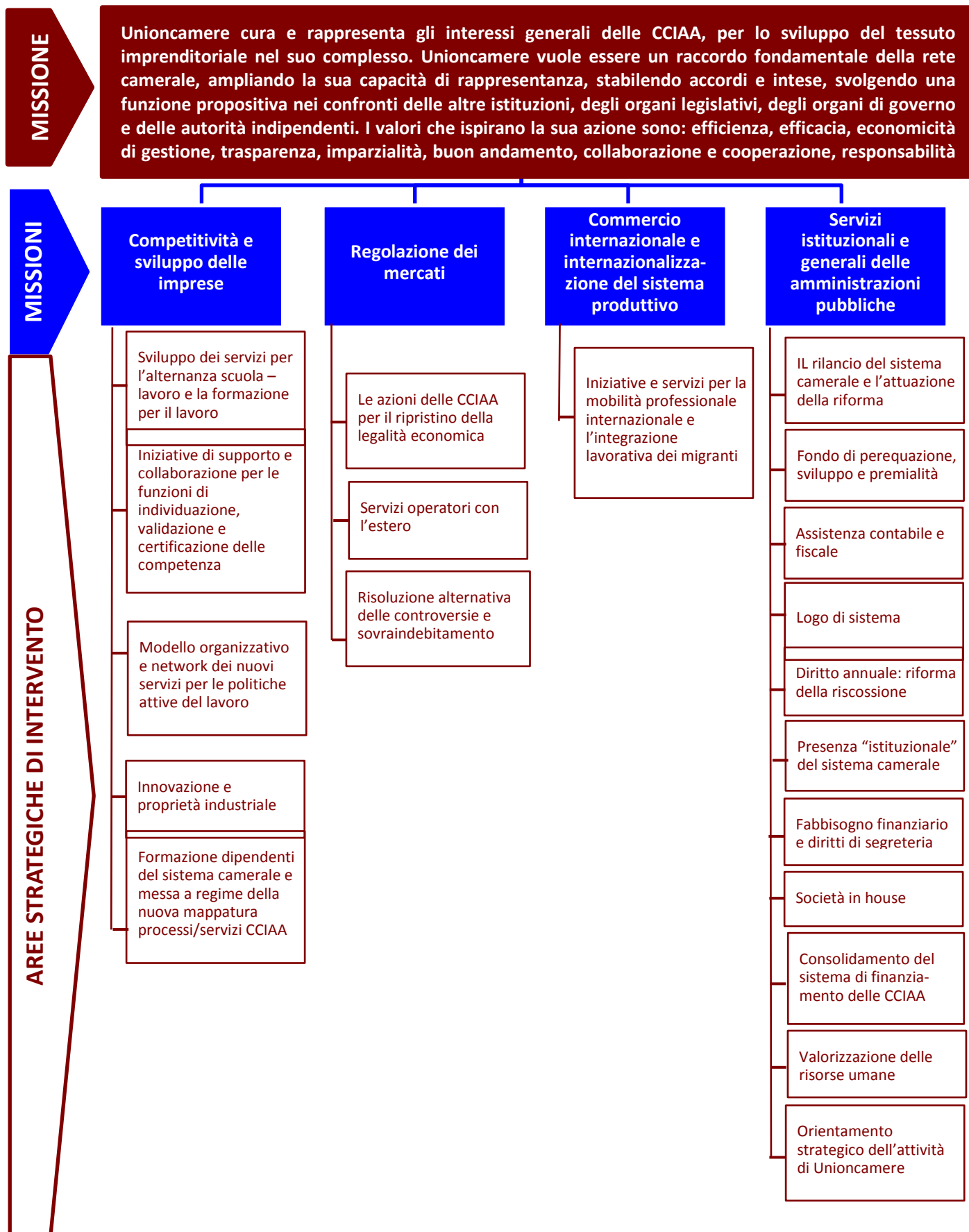
**Unioncamere cura e rappresenta gli interessi generali delle camere di commercio e degli organismi del sistema camerale italiano; promuove, realizza e gestisce, direttamente o per il tramite di proprie aziende speciali, nonché mediante la partecipazione ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e società, servizi e attività di interesse delle Camere di commercio e delle categorie economiche.**

In particolare:

- > 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;
- > supporta il Ministero dello Sviluppo economico per la definizione di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio;
- > 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.

## ALBERO DELLA PERFORMANCE

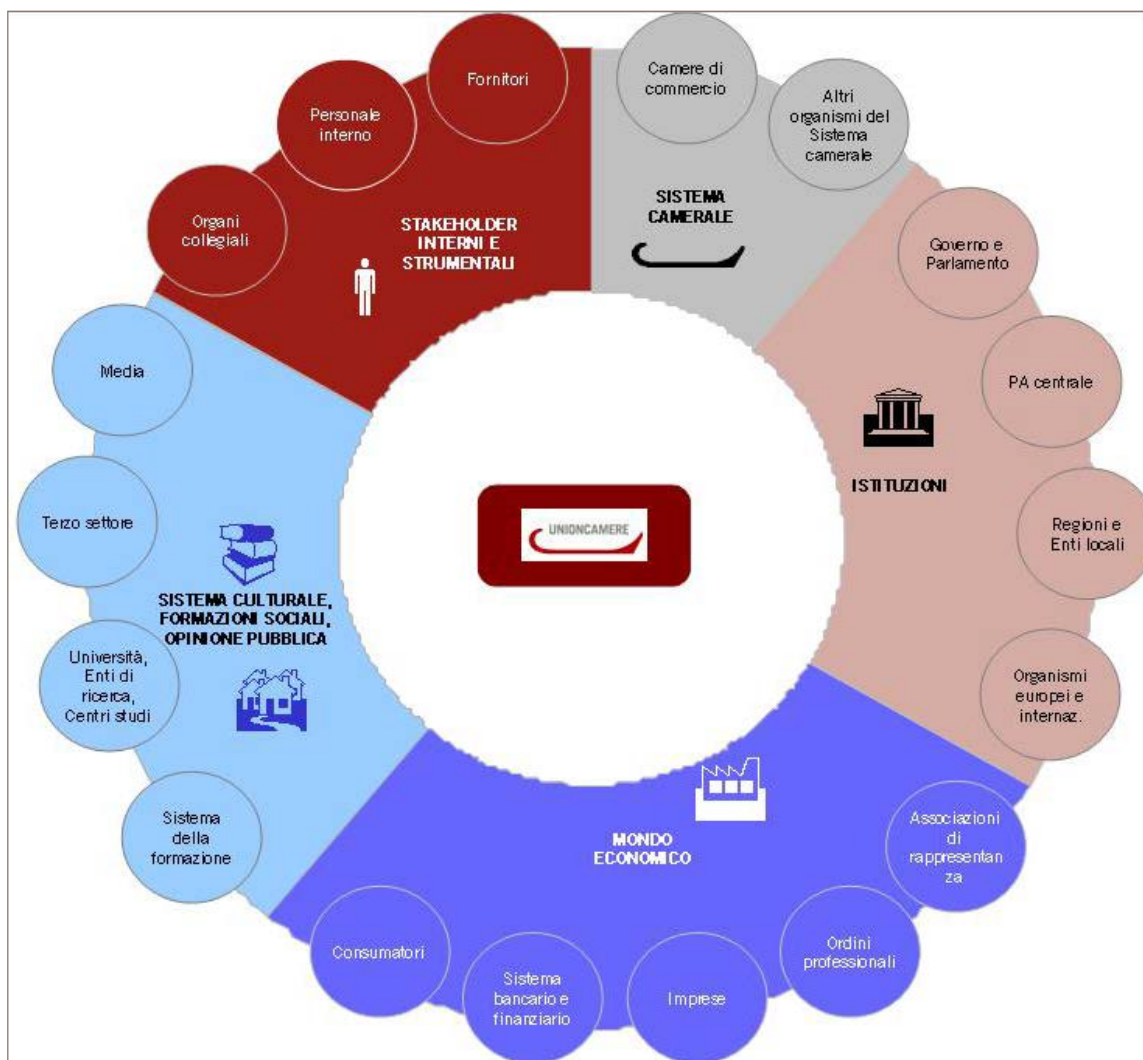


## ANALISI DEL CONTESTO

### 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

L'**Assemblea** è l'organo di indirizzo generale di Unioncamere. È 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, dai presidenti delle Unioni regionali, dal Presidente della Chambre della Valle d'Aosta e da un numero variabile di presidenti delle CCIAA eletti dall'Assemblea, (complessivamente il numero dei componenti non può essere superiore a 35).

### → **COMPITI DEL COMITATO ESECUTIVO:**

- > *predispone i programmi e le linee annuali, il bilancio preventivo e consuntivo; ne approva le necessarie modifiche*
- > *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 [2015-2018]

### > PRESIDENTE

Ivanhoe LO BELLO

### > VICE PRESIDENTI

Giorgio MENCARONI - Vicario	<i>Perugia</i>
Leonardo BASSILICHI	<i>Firenze</i>
Giovanni DA POZZO	<i>Udine</i>
Tommaso DE SIMONE	<i>Caserta</i>
Vincenzo ILOTTE	<i>Torino</i>
Fabio PORRECA	<i>Foggia</i>
Mario POZZA	<i>Treviso-Belluno</i>
Andrea SERENI	<i>Arezzo</i>

### > PRESIDENTI DESIGNATI DALLE UNIONI REGIONALI E INVITATI

<b>Gloriano LANCIOTTI</b>	<b>ABRUZZO – Teramo (invitato)</b>
<b>Angelo TORTORELLI</b>	<b>BASILICATA – Matera (invitato)</b>
Michele LICO	CALABRIA - Vibo Valentia
Andrea PRETE	CAMPANIA - Salerno
Alberto ZAMBIANCHI	EMILIA-ROMAGNA - Forlì Cesena
<b>Giovanni PAVAN</b>	<b>FRIULI-VENEZIA GIULIA – Pordenone (invitato)</b>
Lorenzo TAGLIAVANTI	LAZIO - Roma
<b>Paolo ODONE</b>	<b>LIGURIA – Genova (invitato)</b>
Gian Domenico AURICCHIO	LOMBARDIA - Cremona
<b>Giorgio CATALDI</b>	<b>MARCHE – Ancona (invitato)</b>
<b>Paolo SPINA</b>	<b>MOLISE (invitato)</b>
Ferruccio DARDANELLO	PIEMONTE - Cuneo
Alessandro AMBROSI	PUGLIA - Bari
Agostino CICALO'	SARDEGNA - Nuoro
A. Calogero MONTANTE	SICILIA - Caltanissetta
Valter TAMBURINI	TOSCANA - Pisa
Michl EBNER	TRENTINO ALTO-ADIGE - Bolzano
Giuseppe FLAMINI	UMBRIA - Terni
Nicola ROSSET	VALLE D'AOSTA - Aosta
Giuseppe FEDALTO	VENETO - Venezia Rovigo Delta Lagunare

### > COMPONENTI ELETTI DALL'ASSEMBLEA

Klaus ALGIERI	<i>Cosenza</i>
Stefano MORANDI	<i>Pistoia</i>
Marcello PIGLIACELLI	<i>Frosinone</i>
Gino SABATINI	<i>Ascoli Piceno</i>
Fernando ZILIO	<i>Padova</i>



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, o commissioni*
- > *delibera in merito alle partecipazioni in società, all'adesione a enti, fondazioni, associazioni e simili*
- > *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 [2015-2018]**

> **PRESIDENTE**

Ivanhoe LO BELLO

> **VICE PRESIDENTI**

Giorgio MENCARONI - Vicario	Perugia
Leonardo BASSILICHI	Firenze
Giovanni DA POZZO	Udine
Tommaso DE SIMONE	Caserta
Vincenzo ILOTTE	Torino
Fabio PORRECA	Foggia
Mario POZZA	Treviso-Belluno
Andrea SERENI	Arezzo

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 [2016-2019]

#### > PRESIDENTE

Gianfrancesco ROMEO

*Ministero dello sviluppo economico*

#### > COMPONENTI EFFETTIVI

Carlo TIXON

Tiziana TOSTI

*Ministero dell'economia e delle finanze*

#### > COMPONENTI SUPPLENTI

Paola MASSIMI

*Ministero dello sviluppo economico*

#### > CONSIGLIERI DELEGATI DALLA CORTE DEI CONTI

Ugo MONTELLA

Paola BRIGUORI

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

#### > SEGRETARIO GENERALE

Giuseppe TRIPOLI

#### > DIRIGENTI

Marco CONTE

Claudio GAGLIARDI

Tiziana POMPEI

Andrea SAMMARCO

Alberto CAPORALE

#### *Area*

*Legale e amministrativa*

*Politiche attive del lavoro*

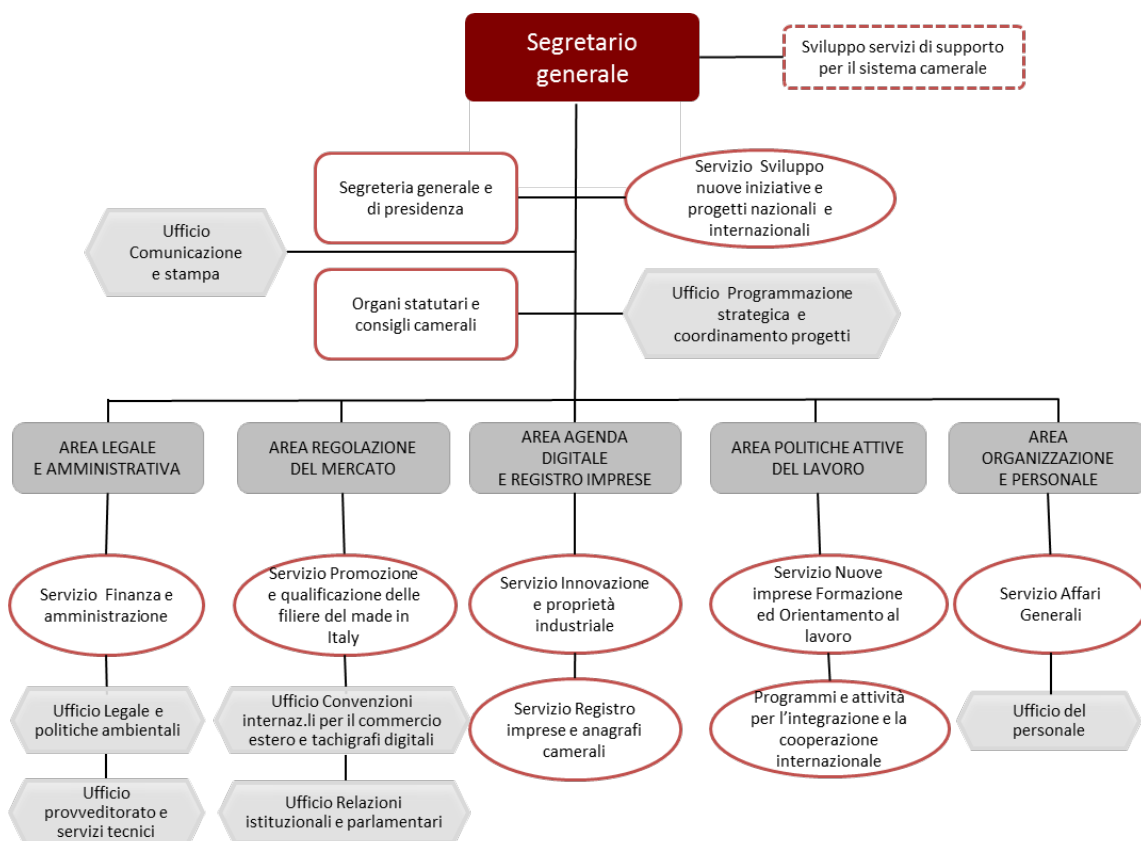
*Regolazione del mercato*

*Agenda digitale e registro imprese*

*Organizzazione e personale*

All'interno delle Aree sono presenti i Servizi, unità organizzative dotate di significativa complessità per lo svolgimento di funzioni specialistiche o a rilevanza esterna, la cui responsabilità è affidata ai quadri intermedi dell'Ente.

## ASSETTO ORGANIZZATIVO



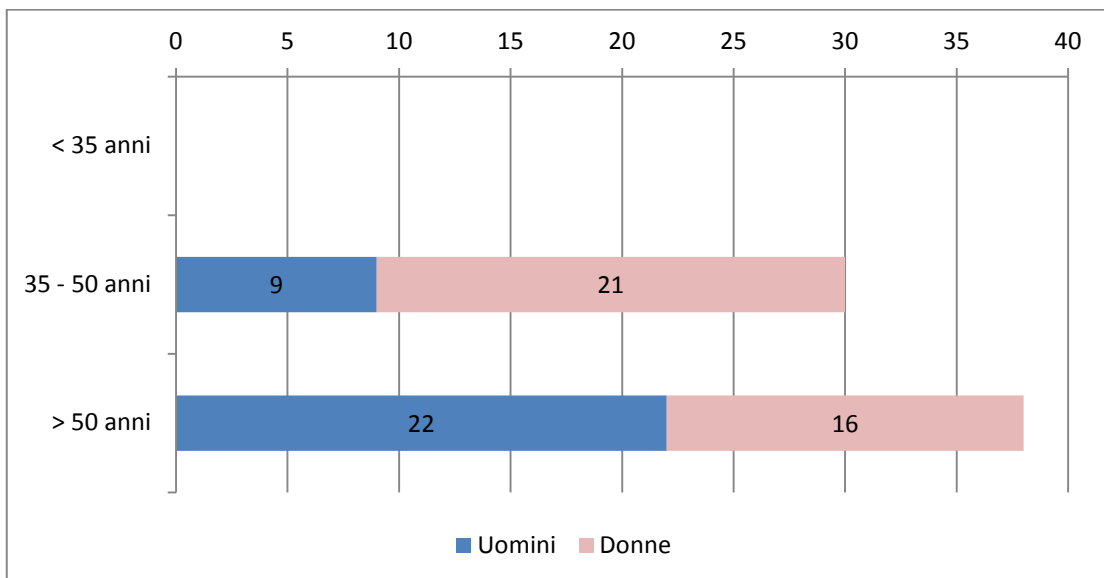
**Ripartizione del personale per inquadramento professionale e genere**

		31 dicembre 2017			31 dicembre 2016		
		Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Impiegati	Area A	1	2	3	1	2	3
	Area B	7	20	27	7	20	27
	Area C	11	13	24	11	13	24
Quadri		7	1	8	7	1	8
Dirigenti		5	1	6	5	1	6
<b>TOTALE</b>		<b>31</b>	<b>37</b>	<b>68</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>68</b>

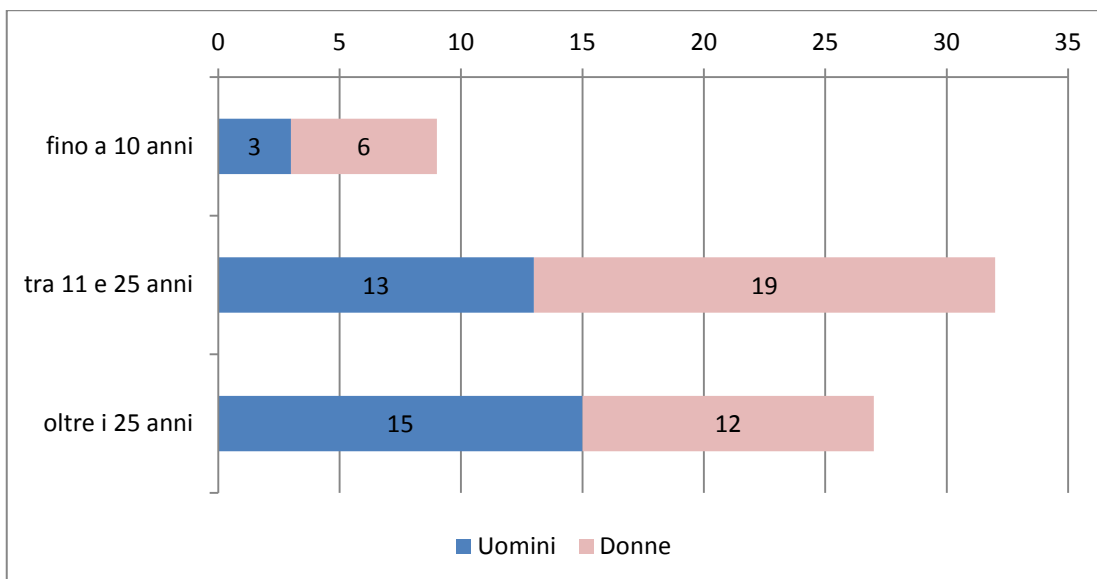
**Ripartizione del personale per tipologia contrattuale**

		31 dicembre 2017	31 dicembre 2016
Tempo indeterminato	Full Time	63	62
	Part time	5	6
<b>TOTALE tempo indeterminato</b>		<b>68</b>	<b>68</b>
In somministrazione		0	0
Altre tipologie ( <i>distacchi, collaborazioni coordinate</i> )		1	1
<b>TOTALE</b>		<b>69</b>	<b>69</b>

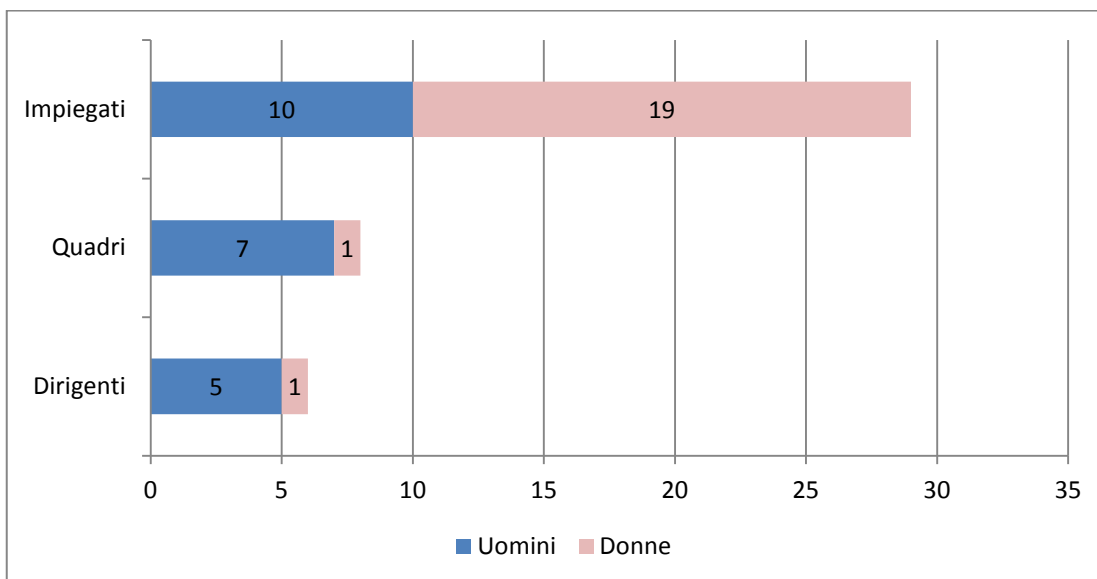
**Personale per classi di età e per genere al 31 dicembre 2017**



**Personale per anzianità di servizio e per genere al 31 dicembre 2017**



**Personale laureato per inquadramento professionale e genere al 31 dicembre 2017**



## LE MISSIONI

Come indicato nell'introduzione, 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 state ricondotte nelle seguenti missioni:

- > **Competitività e sviluppo delle imprese**, accompagnando le imprese nello sfruttamento delle potenzialità dell'economia digitale, sviluppando i servizi per l'alternanza scuola – lavoro e la formazione per il lavoro, diffondendo iniziative sulla semplificazione amministrativa, valorizzando le eccellenze dei territori, sostenendo le PMI per la lotta alla contraffazione e per lo sviluppo della proprietà industriale, accompagnando gli interventi di carattere organizzativo e di efficientamento per favorire i processi di accorpamento delle CCIAA, anche attraverso un piano formativo straordinario a beneficio del personale del sistema camerale, con un impegno presunto di risorse pari a euro 30.053.849,37 per l'anno 2018.
- > **Regolazione dei mercati**, promuovendo la attività di regolazione e di vigilanza e controllo sui mercati e sui prodotti, rafforzando le iniziative sulla legalità, potenziando le attività in tema di giustizia alternativa e sovraindebitamento, favorendo la concorrenza e la tutela dei consumatori, potenziando i servizi per gli operatori con l'estero, con un impegno presunto di risorse pari a euro 15.888.750,20 per l'anno 2018.
- > **Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo**, sviluppando le azioni del sistema camerale in Europa per favorire l'accesso delle imprese italiane ai finanziamenti e la partecipazione ai fondi strutturali, promuovendo i servizi camerali per l'internazionalizzazione, sviluppando le progettualità comuni a favore delle CCIAA con le CCIE e le Camere miste attraverso il fondo intercamerale, potenziando i servizi certificativi e l'assistenza tecnica alle imprese che facilitano gli adempimenti legati all'esercizio commerciale, avviando iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti, con un impegno presunto di risorse pari a euro 2.124.995,10 per l'anno 2018.
- > **Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche**, rafforzando le strategie e le politiche di comunicazione della riforma del sistema camerale, rinnovando la disciplina regolamentare del diritto annuale, allineando la disciplina del Fondo Perequativo a finalità di sviluppo e premialità, consolidando l'assistenza alle CCIAA con particolare riferimento alle fonti di finanziamento del sistema camerale, perseguendo l'ottimizzazione ed efficientamento nelle procedure di gestione e funzionamento dell'Ente, con un impegno presunto di risorse pari a euro 1.899.277,19 per l'anno 2018.

In relazione a tali missioni, sono stati definiti gli obiettivi, progetti ed iniziative di rilievo strategico, di seguito riportati.

## OBIETTIVI STRATEGICI

I capisaldi della strategia per il 2018, disegnati dagli organi dell'Ente, poggiano, necessariamente, su alcuni elementi caratterizzanti la presente annualità. Elementi che da un lato sono riconducibili all'impatto che, in modo inevitabile, la nuova legislatura produrrà, in termini di sollecitazioni al settore pubblico a far meglio ed a distinguersi per qualità dei suoi servizi; dall'altro lato, derivano dal processo attuativo della riforma camerale introdotta a fine 2016, con riguardo agli aspetti che attengono prioritariamente a:

- presenza istituzionale del sistema camerale nei confronti del nuovo Parlamento e del nuovo Governo
- consolidamento del sistema di finanziamento introdotto dalla riforma, in modo da agevolare la più efficace gestione dei servizi caratterizzanti la mission del sistema stesso
- proseguire il percorso, già intrapreso nel 2017, di investimento formativo sulle risorse umane, teso a favorire il loro più efficace coinvolgimento nell'attivazione omogenea dei servizi legati alle funzioni disegnate dal decreto di riforma
- orientamento dell'attività di Ente, verso le camere di commercio, volto a favorire la diffusione, nel sistema, di un approccio di lavoro organico ed armonizzato tra le sue componenti, valorizzando l'apporto specialistico delle società di sistema.

Completa il quadro delle strategie la messa a regime del piano di comunicazione che poggia sul nuovo logo di sistema, di recente approvato dagli organi Unioncamere, quale componente ad un tempo distintiva ed identificativa delle "nuove" camere di commercio.

### Presenza "istituzionale" del sistema camerale

Nell'ambito della prossima legislatura, di imminente avvio, risulterà strategico curare la presenza del sistema camerale presso il Governo ed il Parlamento.

Indicatore	Valore Target 2018
Numero e tipologia di Iniziative messe in atto, con particolare riguardo alla facilitazione della soluzione delle criticità post riforma, ancora presenti, ed alla crescita del nuovo ruolo istituzionale delle Camere	> 20 tra convegni/seminari, interventi legislativi, incontri <i>one to one</i> con rappresentanti di Governo e parlamentari, partecipazioni a tavoli istituzionali Definizione dd.mm. di attuazione del d.lgs. 219 in misura > 50% di quelli in attesa di adozione

### Logo di sistema

Promuovere campagna di diffusione del nuovo logo di sistema, in chiave di maggiore visibilità del sistema stesso e di più efficace percezione del "nuovo corso" da esso intrapreso.

Indicatori	Valore Target 2018
Tempi di posizionamento del nuovo logo nei diversi strumenti di comunicazione utilizzati Numero e tipologia delle azioni di affiancamento del sistema per la più diffusa e tempestiva adozione del logo	Chiusura del posizionamento entro marzo 2018 Integrale copertura, a livello regionale, dei soggetti da coinvolgere mediante interventi tecnici, seminari formativi

Numero e tipologia delle azioni di promozione all'esterno del logo	>5 incontri con la stampa nazionale, con le istituzioni e gli stakeholder
--	---

### Valorizzazione delle risorse umane

La valorizzazione delle risorse umane del sistema camerale sarà indispensabile per favorire per un'attivazione omogenea sul territorio nazionale dei servizi legati alle "nuove" funzioni.

Indicatori	Valore Target 2018
Definizione set di <i>utilities</i> per lo sviluppo del servizio "tipo" in tema di mercato del lavoro, digitale, turismo ed internazionalizzazione Potenziamento dell'intervento formativo sulle conoscenze tecniche del personale e sulle <i>soft skills</i> necessarie	Definizione set entro giugno 2018  Intervento formativo per non meno di 2.000 unità da coinvolgere sui servizi di interesse per le imprese

### Consolidamento del sistema di finanziamento delle camere di commercio

Indicatori	Valore Target 2018
Ultimazione step metodologia costi standard, in chiave di sua tenuta nel rapporto con Mise e nella determinazione del fabbisogno complessivo di sistema Definizione criteri per la componente c.d. premiale del fondo perequativo Governare, secondo regole di condotta omogenee, dell'impatto del costo del rinnovo CCNL camerale, in particolare per l'incremento delle risorse integrative	Ultimazione step e validazione Mise entro settembre 2018 Definizione criteri componente premiale entro aprile 2018 Grado di rispondenza, valutato dagli organi Unioncamere, delle soluzioni contrattuali rispetto all'obiettivo Definizione interventi di supporto tecnico per le camere entro tre mesi dall'operatività del nuovo CCNL

### Orientamento strategico dell'attività di Unioncamere

Nell'ambito dell'annualità 2018 risulterà particolarmente strategico orientare l'attività di Unioncamere con modalità volte a favorire la diffusione, nel sistema camerale, di un approccio di lavoro organico ed armonizzato tra le sue componenti.

Indicatori	Valore Target 2018
Attivazione team di progetto con specialisti per intraprendere azione di supporto sui territori Creazione di strumenti a supporto dell'azione sul campo del team Valorizzazione strutturata delle società nazionali, in termini di affiancamento sulle tematiche di intervento del team a seconda della rispettiva <i>mission</i>	Composizione secondo il mix indicato, allineamento tra i componenti (se necessario, con pillole formative) e avvio operativo dello stesso entro maggio 2018 Creazione entro aprile 2018 di un processo semplificazione del rapporto centro-periferia per acquisizione/diffusione di eccellenze, best practices, modelli di intervento organizzativo Piano di efficientamento organizzativo delle società nazionali entro luglio 2018



## OBIETTIVI INSERITI NEL PIRA

Come descritto in introduzione, il Piano della performance per il 2017 è stato elaborato tenendo conto delle missioni, alle quali sono stati ricondotti gli obiettivi e le aree a rilevanza strategica e prioritarie di intervento, assumendo a base il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA), perfezionando lo stesso in chiave di raggiungimento degli obiettivi.

### MISSIONE: COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE

#### Sviluppo dei servizi per l'alternanza scuola-lavoro e la formazione per il lavoro

Nel 2018 saranno intensificate le azioni per la promozione del ruolo del sistema camerale sui temi dell'alternanza scuola lavoro, attraverso la riproposizione dell'Alternanza Day e dei bandi a favore delle scuole per le migliori esperienze di ALS "Premio Storie di Alternanza". Si provvederà allo sviluppo di specifici accordi sul tema ASL da stipulare con altri attori istituzionali e soggetti privati in grado di garantire il più ampio coinvolgimento di tutti i soggetti interessati. Verrà altresì dedicato un supporto specifico alle attività di pubblicazione e gestione dei bandi per l'erogazione dei contributi economici rivolti alle micro, piccole e medie imprese che partecipano a percorsi di alternanza scuola lavoro. Saranno inoltre messi a punto e resi disponibili alle CCIAA alcuni prototipi progettuali, tratti dalle best practice del sistema camerale.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Promuovere o realizzare incontri e manifestazioni sul territorio	Indicatore di output	Almeno 5 incontri o manifestazioni promossi o realizzati entro il 31 dicembre 2018
Sviluppare accordi di collaborazione e protocolli di intesa per la diffusione dell'ALS	Indicatore di output	Almeno 2 accordi sottoscritti entro il 31 dicembre 2018
Rilascio modelli di prototipo progettuale per l'alternanza scuola lavoro e l'apprendistato	Indicatore di output	Almeno 4 prototipi entro il 30 giugno 2018

#### Iniziative di supporto e collaborazione per le funzioni di individuazione, validazione e certificazione delle competenze

Nell'ambito del concorso alla realizzazione delle reti territoriali per l'apprendimento permanente e all'attuazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze, si prevede di partecipare ai tavoli di coordinamento e alle iniziative che saranno promossi in questo ambito da MIUR, MLPS, MiSE e regioni. A tale scopo sarà istituito un gruppo di lavoro composto da esperti del sistema camerale nonché in rappresentanza di associazioni di categoria, ordini professionali e altri organismi istituzionali, anche al fine di individuare una prima ipotesi di modello di servizi.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Predisposizione di un report sullo stato di avanzamento del gruppo di lavoro	Indicatore di output	Entro marzo 2018
Rilascio prima ipotesi modello servizi di base specifico in tema di certificazione delle competenze	Indicatore di output	Entro giugno 2018

## Modello organizzativo e network dei nuovi servizi per le politiche attive del lavoro (20%)

La realizzazione di tali servizi è anche oggetto dei progetti in base ai quali, nel mese di maggio 2017, le CCIAA sono state autorizzate all'aumento del venti per cento della misura del diritto annuale per il triennio 2017-2019. In virtù di ciò, nel corso del 2018 occorrerà assicurare la prosecuzione e l'intensificazione di una serie organica e coordinata di azioni finalizzate ad affiancare, assistere e accompagnare il percorso di sviluppo e implementazione dei nuovi compiti e funzioni. Per tali finalità sarà necessario prioritariamente: costituire nelle CCIAA un ufficio/servizio stabile, composto da una adeguata dotazione organica; attivare, sviluppare e animare i "network territoriali", supportati anche dall'apposita piattaforma telematica predisposta da Infocamere, con il coinvolgimento di tutti i possibili interlocutori. La struttura nazionale curerà in particolare: elaborazione, manutenzione e aggiornamento del kit di strumenti operativi e linee guida, standard comuni per l'erogazione dei servizi di base; assistenza tecnica, progettuale, informativa e operativa alle CCIAA, assistenza, formazione, aggiornamento e community operatori camerali, come completamento e prosecuzione su base permanente del percorso di "Basic Training" realizzato nel 2017; sviluppo, implementazione, gestione, aggiornamento contenutistico e redazionale della piattaforma integrata di servizi e strumenti via web e del portale FILO.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Completamento e aggiornamento del kit di supporto operativo per gli operatori camerali	Indicatore di output	Nuova versione completa del kit entro il 31 dicembre
Numero eventi di formazione, animazione e condivisione per gli operatori camerali	Indicatore di output	Almeno 4 entro il 31 dicembre
Incremento visitatori unici annui delle pagine del portale FILO rispetto al 2017	Indicatore di output	Almeno +10% di visitatori
Definizione e sviluppo di rapporti e accordi di collaborazione in materia di politiche attive del lavoro	Indicatore di output	Almeno 2 accordi di partnership sottoscritti e/o sviluppati

## Innovazione e proprietà industriale

Nel corso del 2018, tra le altre attività, si proseguirà nella collaborazione avviata con il servizio studi della Banca d'Italia avviata nel 2016, si realizzerà con la Fondazione COTEC, il CNR e altre Università degli studi che hanno già aderito al progetto il nuovo sistema informativo sui brevetti pubblici, si implementerà il fascicolo unico delle imprese italiane (FU) con l'inserimento effettivo dei titoli di proprietà industriale europei e internazionali nella piattaforma del FU.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Aggiornamento Database WIPO - Unioncamere - Dintec e Servizio studi Banca d'Italia su brevetti europei e disegni-marchi internazionali al 2017	Indicatore di output	Entro il 31 dicembre 2018
Inserimento definitivo delle informazioni previste nel Fascicolo Unico della piattaforma dedicata a Impresa in un Giorno	Indicatore di output	Entro il 31 dicembre 2018

### Formazione dipendenti del sistema camerale e messa a regime della nuova mappatura processi/servizi delle CCIAA

In continuità con l'anno 2017, nell'anno 2018 continuerà l'attività formativa rivolta ad una ulteriore parte del personale del sistema, al fine di trattare in modo pressoché completo le materie relative alle funzioni delle CCIAA, come rivisitate dal D.lgs. 25 novembre 2016, n. 219. Inoltre, nell'anno 2018 si dovrà mettere a regime la nuova mappatura dei processi/servizi delle CCIAA, predisposta da Unioncamere con il supporto di un gruppo di segretari generale nell'ultimo scorcio dell'anno 2017, da approvarsi a cura del MISE. In particolare le CCIAA dovranno essere accompagnate, con attività di formazione dedicata, help desk e assistenza tecnica, nel recepimento di tale mappatura all'interno dei propri sistemi informativi e gestionali. In parallelo dovranno essere adeguate e rese coerenti rispetto alla nuova mappatura le piattaforme e le banche dati di sistema che Unioncamere gestisce. Tali banche dati verranno utilizzate sia dalle singole CCIAA per effettuare valutazioni sul proprio andamento gestionale e organizzativo sia a beneficio e supporto della Commissione indipendente di valutazione di cui al D.lgs. 25 novembre 2016, n. 219. Nell'ambito dell'interlocuzione con quest'ultima sarà messa a punto una proposta di standard di qualità dei servizi camerali maggiormente significativi. Le banche dati aggiornate, inoltre, costituiranno la base di partenza per la rilevazione, l'elaborazione e la contabilizzazione dei costi standard.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Recepimento della nuova mappatura nelle banche dati di sistema	Indicatore di output	Entro 60 giorni dall'approvazione da parte del MISE
Predisposizione indicatori relativi agli standard di qualità	Indicatore di output	Almeno 1 per servizio indicato dalla CIV

### MISSIONE: REGOLAZIONE DEI MERCATI

#### Risoluzione alternativa delle controversie e sovraindebitamento

Su tali temi nel corso del 2018 l'attività sarà rivolta alla stipula di nuove convenzioni e all'aggiornamento di quelle definite negli anni passati con le istituzioni, gli ordini professionali e le associazioni di categoria al fine di sviluppare i servizi (mediazione, conciliazione e arbitrato) delle CCIAA. Il supporto e il coordinamento riguarderà inoltre l'attività monitoraggio dei dati delle mediazioni (e delle conciliazioni) al fine di dar seguito all'obbligo, previsto dalla normativa, di trasferimento dei dati al Ministero della giustizia. Sarà inoltre garantito il supporto alle CCIAA per la costituzione degli organismi di composizione delle crisi da sovraindebitamento e saranno realizzate iniziative di informazione rivolte a promuovere i servizi verso i consumatori e le piccole imprese, anche attraverso i lavori di un Gruppo di Lavoro che supporterà l'Ente e le CCIAA nell'offerta dei servizi alle imprese.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Monitoraggio mensile delle mediazioni CCIAA e trasferimento dei dati al Ministero della giustizia	Indicatore di output	Reportistica trimestrale sui dati statistici delle mediazioni della CCIAA
Coordinamento e supporto Commissione riforma ADR e Gruppo di lavoro sovraindebitamento	Indicatore di output	Organizzazione di almeno n. 4 incontri in totale della Commissione e del Gruppo di Lavoro

### Servizi operatori con l'estero

La legge di riforma ha confermato in capo alle CCIAA le attività amministrative relative al rilascio di certificati e documenti necessari nelle operazioni di commercio internazionale. L'Unioncamere, quale ente garante in Italia per i Carnet ATA e TIR, è chiamata a svolgere compiti specifici di emissione dei documenti, di gestione del contenzioso doganale e di coordinamento nazionale ed internazionale delle relative attività ed è attivamente coinvolta nei lavori di revisione finalizzati all'evoluzione verso il digitale. Inoltre, l'Ente sarà impegnato ad accompagnare le CCIAA verso un sempre maggiore avvicinamento agli standard internazionali sulla certificazione d'origine; si intende in questo ambito portare avanti il progetto di accreditamento al Network internazionale ICC-WCF, supportando le CCIAA nella qualificazione dei propri servizi. Parallelamente le CCIAA dovranno essere orientate all'utilizzo sempre più esclusivo della pratica telematica nel rilascio dei documenti per l'export.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Definizione della proposta al MISE di revisione complessiva delle disposizioni nazionali sul rilascio dei certificati di origine	Indicatore di output	Entro giugno 2018
Implementazione di forme sperimentali presso almeno due CCIAA della stampa in azienda dei certificati di origine	Indicatore di output	Entro ottobre 2018

### Le azioni delle CCIAA per il ripristino della legalità economica

In tale ambito, obiettivo delle azioni previste per l'anno 2018 è quello di monitorare le attività che le CCIAA svolgono su dette tematiche al fine di: valorizzarle nelle opportune sedi istituzionali e nei confronti delle stesse imprese. A tale fine verranno individuate, analizzate e rappresentate le esperienze maturate dalle CCIAA; fornire un coordinamento nazionale e un interfaccia con le altre istituzioni e il mondo associativo. A tale riguardo proseguirà l'attività con il MIUR volto a valorizzare nelle scuole le attività delle CCIAA in materia di legalità economica; l'attività con il Ministero dell'interno e le prefetture (protocolli della legalità tra prefetture e CCIAA a titolo di esempio); l'attività con il commissario antiracket e antiusura per la valorizzazione del ruolo delle CCIAA nell'assistenza alle imprese; l'attività anticorruzione svolto con Transparency international.

Indicatore	Tipo	ValoreTarget
		2018
Numero di esperienze camerali analizzate e rappresentate	Indicatore di output	20

## MISSIONE: COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO

### Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti

L'obiettivo dei progetti di collaborazione con ANPAL in materia di mobilità internazionale è quello di inserire giovani lavoratori UE presso le aziende. Unioncamere, quale partner di ANPAL e con lo status di organizzazione non associata, avrà il compito di sensibilizzare il territorio, anche con iniziative ad hoc, favorendo l'incontro tra i consulenti di Eures sparsi sul territorio ed il personale delle CCIAA. In questo quadro è previsto il coinvolgimento di Unioncamere nel lancio del progetto European Solidarity Corps.

Sui temi dell'integrazione dei migranti nel tessuto produttivo italiano e del contributo camerale all'attuazione della legge sulla cooperazione internazionale, l'attuazione della legge n. 6 agosto 2015, n. 125 costituisce uno degli obiettivi per i quali si può interpretare in modo nuovo il rapporto tra imprese e CCIAA, anche in relazione a quanto sta maturando a livello di Eurochambres relativamente alle politiche migratorie. Uno degli obiettivi della citata legge, inoltre, è quello di coinvolgere le imprese dei migranti nelle iniziative di cooperazione internazionale nei paesi di origine. A questo riguardo appare prioritario un censimento delle imprese gestite attualmente da migranti nel nostro Paese. Nel corso del 2018 si approfondirà la partnership con l'Agenzia Nazionale per la Cooperazione Internazionale ed in particolare con il gruppo di lavoro 4 (migranti). D'intesa con il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale si verificheranno le condizioni per estendere nel 2018 il modello di incontri con gli imprenditori migranti realizzati nel 2017 a Torino e a Milano.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Iniziative di disseminazione territoriale per il progetto Eures	Indicatore di output	Almeno 3 iniziative sul territorio
Iniziative di disseminazione territoriale per il Progetto European Solidarity Corps	Indicatore di output	Almeno 2 iniziative sul territorio
Realizzazione di due seminari territoriali per gli imprenditori immigrati	Indicatore di output	Organizzazione di 2 iniziative

## MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

### Il rilancio del sistema camerale: l'attuazione della riforma

A seguito dell'entrata in vigore, alla fine del 2016, della riforma del sistema camerale, nel 2018 si continuerà nelle attività di accompagnamento delle CCIAA sia nei processi di accorpamento che, soprattutto, nella fase di rilancio, pianificazione e strutturazione di nuove attività e nuovi servizi, anche individuando, con uno studio ad hoc e un evento pubblico di presentazione, il posizionamento del sistema camerale e delle proprie funzioni nell'ambito dei poteri pubblici, mappandone le attività e la articolazione territoriale. Allo stesso tempo dovrà essere fornita assistenza tecnica in ambito economico, statistico e giuridico per supportare le CCIAA nella fase di accorpamento e di composizione dei nuovi organi ed il MiSE nella predisposizione della normativa regolamentare, ancora da adottare.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Realizzazione di un evento di presentazione della mappatura territoriale dei pubblici poteri e di un evento sulla riforma	Indicatore di output	Realizzazione dello studio sulla mappatura entro il primo semestre 2018 e realizzazione dei 2 eventi entro la fine del 2018

### Fondo di perequazione, sviluppo e premialità

Nel corso del 2018 le attività del fondo di perequazione saranno finalizzate a gestire: l'assegnazione e l'erogazione dei contributi perequativi per rendere omogeneo l'espletamento delle funzioni assegnate alle CCIAA dalle leggi dello Stato; l'elaborazione dei dati di bilancio delle CCIAA; la gestione dei progetti e programmi approvati alle CCIAA sulle finalità strategiche del sistema camerale; la modifica del disciplinare attuativo del regolamento del fondo perequativo al fine di allineare le attività del fondo alle logiche della legge di riforma.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Ridefinizione regole assegnazione contributi perequativi	Indicatore di output	Approvazione da parte degli organi Unioncamere entro dicembre 2018
Assegnazione contributi per progetti	Indicatore di output	Distribuzione dei contributi per progetti entro il mese di luglio

### Assistenza contabile e fiscale

L'anno 2018 vedrà impegnato l'Ente nell'approfondimento delle questioni amministrativo-contabili connesse all'attività di rendicontazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale, all'implementazione di un servizio di Tesoreria di sistema, alle tematiche fiscali relative al regime delle plusvalenze derivanti dal processo di dismissione delle partecipate e alla determinazione delle tariffe camerali. Nel corso del 2018, occorrerà, in materia di diritto annuale rivedere la convenzione in essere con l'Agenzia delle entrate, mirata ad un efficientamento delle attuali procedure e tempistiche.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Inizio sperimentazione servizio di Tesoreria centralizzata	Indicatore di output	Entro il 30 giugno 2018
Approvazione nuova Convenzione con Agenzia delle entrate	Indicatore di output	Entro il 30 settembre 2018

### **Diritto annuale: riforma della riscossione e nuovo regolamento unico**

Nel 2017 le CCIAA hanno deliberato di affidare al nuovo soggetto preposto alla riscossione nazionale (AGER), le attività di riscossione spontanea e coattiva delle entrate tributarie o patrimoniali proprie fino al 31 dicembre 2018. Nel corso del 2018 si intendono avviare approfondimenti sull'attivazione di possibili strumenti alternativi che puntino ad una razionalizzazione ed efficientamento delle attività di accertamento e riscossione del diritto. Una delle ipotesi per la quale occorrerà predisporre uno studio di fattibilità, valutando il quadro normativo vigente, analizzando le problematiche organizzativo-procedurali e i possibili vantaggi e risparmi economici, potrebbe essere quella di affidare lo svolgimento di tali attività ad una specifica società in house del sistema camerale. Con riferimento all'ordinamento diritto annuale, si sta elaborando, congiuntamente al MiSE, la bozza del nuovo regolamento unico sul diritto annuale che una volta approvato andrà a sostituire quelli attualmente vigenti. Il lavoro già avviato con la Task Force sul diritto annuale, dovrebbe portare alla stesura di una bozza definita e condivisa con il MiSE, che dopo l'approvazione degli organi di Unioncamere sarà inviato al MiSE per l'avvio dell'iter di approvazione che potrebbe concludersi entro il 2018. Nel corso del 2018 verrà approntato un piano informativo e formativo per illustrare le novità del testo destinato ai segretari generali, ai responsabili amministrativi e ai funzionari degli uffici diritto annuale.

Indicatori	Tipo	Valori Target
		2018
Presentazione studio di fattibilità nuova società di riscossione del sistema camerale	Indicatore di output	Entro il 30 giugno 2018
Approvazione organi Unioncamere nuovo regolamento Diritto annuale	Indicatore di output	Entro il 31 marzo 2018
Partecipazione CCIAA piano formativo	Indicatore di output	90% delle CCIAA

### **Fabbisogno finanziario e diritti di segreteria**

Nel corso dell'anno saranno definite metodologie per arrivare alla individuazione dei costi standard per ciascuna funzione fondamentale; ciò al fine di consentire la revisione delle misure dei diritti di segreteria e delle tariffe. A tale scopo saranno avviati momenti di confronto con il MISE e con i soggetti del sistema camerale coinvolti.

Indicatore	Tipo	Valore Target
		2018
Presentazione agli organi nuove misure diritti di segreteria e tariffe	Indicatore di output	Entro il 30 giugno 2018

### Società in house

Nel corso del 2018 si concluderà presso Anac l'iter di iscrizione delle società in house del sistema camerale nell'elenco di cui all'art. 192 del D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50; iscrizione che dovrà essere effettuata a partire dal prossimo 30 ottobre. Verranno quindi attivati gli strumenti di audit delle gestioni operative delle società e partirà l'attività di indirizzo e assistenza ai Comitati per il controllo analogo. Per tali attività, verrà approntato un sistema condiviso di produzione ed elaborazione di informazioni contabili ed extra-contabili sull'andamento della gestione.

Proseguiranno le attività di supporto alle CCIAA nell'analisi delle problematiche di governance e monitoraggio delle società partecipate, attività che si intensificherà in occasione della presentazione dell'annuale piano di razionalizzazione.

Indicatore	Tipo	Valore Target
		2018
Definizione regolamento per il funzionamento del comitato per il controllo analogo	Indicatore di output	Entro il 28 febbraio 2018



## OBIETTIVI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

Per quanto riguarda l'annualità 2018, al fine di recepire l'invito dell'ANAC contenuto nell'aggiornamento 2017 del P.N.A. ad integrare in maniera più efficace il piano anticorruzione con gli altri strumenti di programmazione e ad ampliare il coinvolgimento dell'intera struttura nella realizzazione delle strategie di prevenzione e contrasto alla corruzione, si propone una struttura di obiettivi più estesa, sia in tema di anticorruzione che di trasparenza, che possa essere declinata in obiettivi operativi e individuali non solo per il Responsabile di prevenzione della corruzione e della trasparenza ma anche per le altre figure dirigenziali.

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET
Formalizzazione e attuazione di un adeguato sistema di monitoraggio del PTPCT	Realizzazione di controlli a campione	Almeno 2 per ogni processo
Formalizzazione di una struttura di supporto al RPCT	Documenti di supporto all'attività del RPCT	Almeno 2 report annuali a cura dei referenti sulle attività di propria competenza
Formazione sul tema "anticorruzione" per le aree a maggior rischio	% di soggetti interessati coinvolti	Almeno 50%
Realizzazione di azioni di indirizzo e coordinamento alle società partecipate sul tema "anticorruzione"	N. riunioni con referenti società partecipate/enti controllati da UC	Almeno una entro dicembre 2018

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET
Aggiornamento tempestivo della sezione Amministrazione trasparente dell'ente	Dati/informazioni aggiornati entro i termini previsti dalla legge	Almeno l'80% dei dati/informazioni presenti nella sezione Amministrazione trasparente
Applicazione della normativa in materia di accesso civico	Istituzione del Registro degli accessi automatizzato	Entro maggio 2018

## **IL PROCESSO SEGUITO**

Come anticipato nell'introduzione, il presente Piano è stato redatto seguendo le seguenti fasi:

- > nel mese di ottobre 2017, l'Assemblea ha approvato il programma annuale delle attività e il bilancio di previsione 2018, unitamente ai relativi allegati;
- > nel mese di gennaio 2018 il Comitato esecutivo ha definito le risorse finanziarie destinate alla realizzazione di missioni e programmi;
- > il Segretario generale 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;
- > nel mese di gennaio 2018, sulla base dei risultati del posizionamento, gli organi hanno indicato le linee strategiche di attività, poi declinate in termini di obiettivi – strategici e non - nel Piano della performance 2018 approvato dal competente organo;
- > nel medesimo mese di gennaio 2018, il Comitato esecutivo ha approvato l'aggiornamento del piano triennale di prevenzione della corruzione, al cui interno viene definito il programma triennale della trasparenza.