

Relazione sulla performance

Anno 2017

14 giugno 2018

**INDICE**

1. PRESENTAZIONE	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E DEGLI ALTRI STAKEHOLDERS ESTERNI	3
2.1 Il contesto di riferimento.....	3
2.2 L'amministrazione	5
2.3 I risultati raggiunti.....	13
2.4 Le criticità e le opportunità	15
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	17
3.1 L'albero della performance	17
3.2 Missioni e obiettivi strategici.....	18
3.3 Obiettivi gestionali.....	33
3.4 Obiettivi individuali.....	34
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	35
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	40
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	41



1. PRESENTAZIONE

Unioncamere cura e rappresenta gli interessi generali delle CCIAA, e opera a sostegno dell'intero Sistema camerale, di cui rappresenta voci, idee e valori. L'Ente non esaurisce in questa pur importante funzione il suo mandato, operando infatti – insieme con le CCIAA – per concorrere allo sviluppo del sistema imprenditoriale in collegamento ed in sinergia con diversi soggetti – sia a livello nazionale che sovra nazionale.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E DEGLI ALTRI STAKEHOLDERS ESTERNI

Vengono di seguito esposti i principali risultati conseguiti da Unioncamere, che sono di interesse immediato per gli *stakeholder* esterni. I risultati raggiunti sono inquadrati all'interno dello scenario esterno in cui si è operato, evidenziando con quali modalità e risorse.

2.1 Il contesto di riferimento

Le missioni e i programmi di Unioncamere per il 2017 sono stati attuati tenendo conto delle priorità – in termini di compiti e funzioni – previste dalla riforma del sistema camerale, lette alla luce dell'evoluzione dello scenario economico e sociale che ha contraddistinto il Paese in corso d'anno.

Sul versante strettamente economico, il 2017 ha visto una crescita ancora fragile a inizio anno – a causa delle profonde incertezze del quadro politico internazionale – seguita poi da una sensibile ripresa in autunno, tale da rendere l'andamento dell'economia italiana ben più favorevole rispetto alle attese e con ricadute positive anche sull'occupazione. Per la prima volta da diversi anni, tali performance hanno quindi portato a rivedere al rialzo le previsioni macroeconomiche, con un *sentiment* (confermato anche dall'ultimo Documento di Economia e Finanza) circa la crescita del PIL reale pari all'1,5% sia per il 2017, sia per il 2018. Il principale traino è da ritrovare, ancora una volta, nell'export: stimolati dall'espansione mondiale, i nostri flussi di esportazioni sono infatti aumentati (+5,4% nel 2017) più di quelli dei principali Paesi Ue, pur a fronte di una crescita ancora molto lenta del numero degli esportatori (+ 10.000 nel 2016 rispetto al 2010). Va poi evidenziato anche l'incremento degli investimenti che, sostenuti dagli incentivi, hanno mostrato una dinamica sostenuta (+3,7%). Al contempo, il nostro tessuto produttivo continua ad espandersi: anche nel 2017, le nuove attività economiche hanno superato quelle che hanno chiuso i battenti, in ulteriore rallentamento rispetto al passato (poco più di 311mila chiusure, il dato più contenuto degli ultimi dodici anni). A fine anno, nei registri delle Camere di commercio sono quindi risultate 46mila imprese in più, con una crescita dello 0,7% rispetto al 2016. Merito soprattutto del contributo delle regioni del Mezzogiorno, cui si deve quasi il 60% dell'aumento complessivo, una quota record nella storia del saldo nazionale. Tali risultati 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. La solidità di questa ripresa dipenderà dal ciclo degli investimenti, sostenuto da condizioni più propizie del passato quali, innanzitutto, il sensibile miglioramento del settore del credito.

La rivoluzione tecnologica nel segno della digitalizzazione spinge, poi, le imprese – e non solo nel manifatturiero - a modernizzare gli impianti, anche sulla scia del piano Impresa 4.0. L'elevato livello di competenze che tali cambiamenti richiederanno porta, tuttavia, sempre più al centro

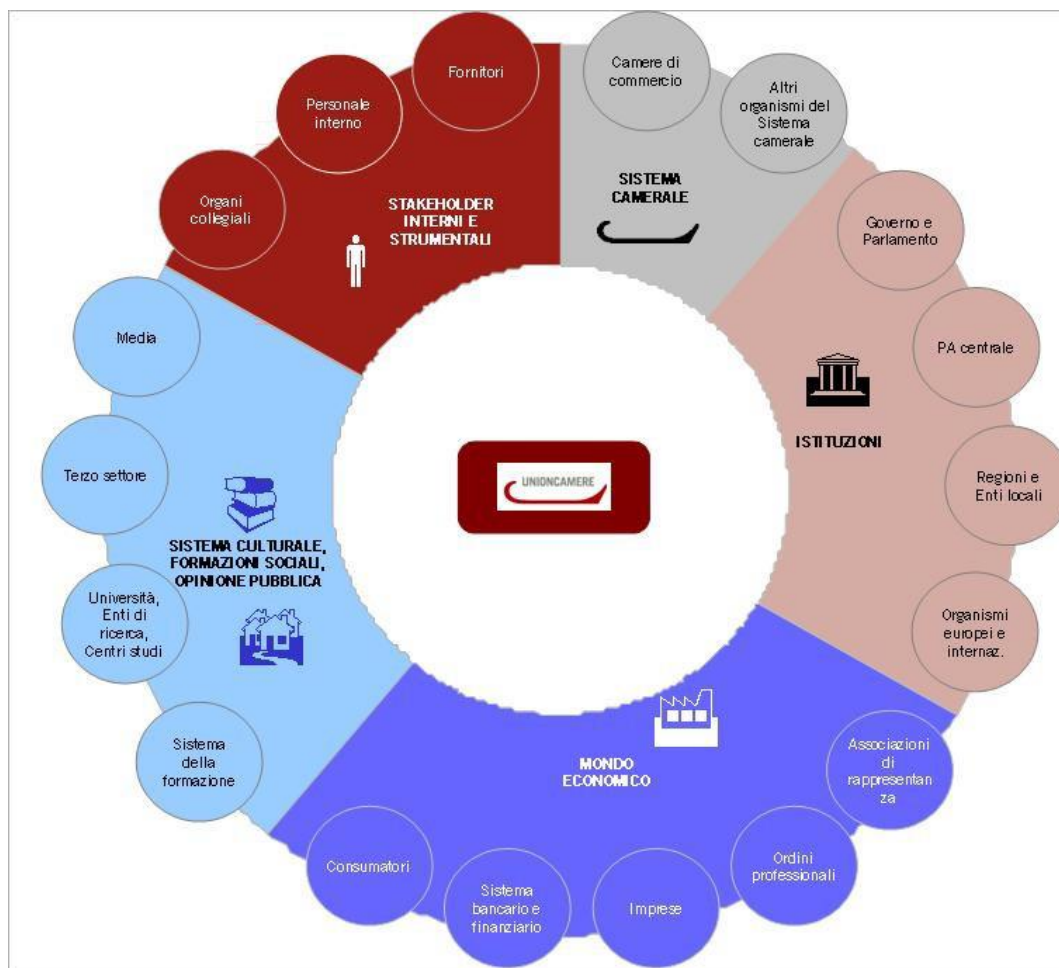


dell'attenzione dei policy maker il tema del lavoro e della formazione a tutti i livelli, sottolineando il legame ormai inscindibile tra politiche industriali, politiche attive del lavoro e politiche educative.

Occorre rafforzare questo legame, per far sì che la dinamica occupazionale crescente assuma una valenza strutturale. L'occupazione, infatti, è oggi l'unica variabile economica - insieme al già citato export - ad aver superato il picco pre-crisi, a testimonianza che la ripresa in atto abbia una ricaduta anche in termini sociali e non lasci indietro i lavoratori. Ciò non significa, tuttavia, che il peggio sia alle spalle: a 7,7 milioni di persone manca ancora lavoro, in tutto o in parte. E, nonostante i sensibili e continui miglioramenti degli ultimi due anni, la questione della bassa occupazione giovanile desta ancora allarme, anche per le implicazioni in termini di perdita di capitale umano qualificato: l'uscita di giovani dall'Italia, molti dei quali diplomati e laureati, è infatti proseguita e con flussi accresciuti significativamente. Per innalzare il livello di occupabilità dei giovani, la separazione tra scuola e lavoro resta uno dei nodi cruciali da sciogliere: un gap a causa del quale ancora oggi sono oltre 90mila i profili - specialmente tecnici - che le aziende hanno difficoltà a trovare perché - come evidenziano da tempo i dati Excelsior - le competenze possedute non sono in linea con ciò che serve alle imprese. Il percorso per uscire definitivamente dalla crisi non è quindi ancora concluso. Occorre proseguire lungo la strada delle riforme strutturali, puntando sul rafforzamento competitivo delle nostre eccellenze e rilanciando la domanda interna, non solo sugli investimenti ma anche sui consumi. 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. Si tratta, in tutti i casi, di temi prioritari fortemente intrecciati col nuovo ruolo e con le nuove funzioni delle CCIAA a sostegno dello sviluppo e della coesione territoriale. A partire dalle regioni del Mezzogiorno, dove occorre intervenire secondo una logica di forte discontinuità rispetto al passato, creando le condizioni per avviare una vera politica industriale (anche "attrattiva" verso gli operatori esterni) che punti su progetti strategici ad alto impatto in termini di crescita e occupazione, attraverso l'innovazione, il trasferimento tecnologico, gli investimenti in infrastrutture materiali e immateriali. Sono queste, dunque, le sfide alla quali - anche alla luce delle funzioni delineate nel decreto legislativo di riforma - è chiamato a fornire il proprio contributo il sistema camerale: per accelerare l'ammodernamento del Paese e renderlo più competitivo sullo scenario globale.



2.2 L'amministrazione



Unioncamere cura e rappresenta gli interessi generali delle CCIAA, e opera a sostegno dell'intero Sistema camerale, di cui rappresenta voci, idee e valori.

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.

Unioncamere è 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, sia interni che esterni – con i quali l'ente ha attivato relazioni di servizio, rappresentanza, collaborazione o scambio.

I soggetti esterni ai quali **Unioncamere** si rivolge sono a questa connessi da una fitta rete di relazioni. Il sistema camerale, in primis, le istituzioni, il mondo economico, il sistema educativo e culturale, la società civile, i cittadini.



Assetto istituzionale e organizzativo dell'ente

L'Assemblea, l'organo di indirizzo generale di Unioncamere, che definisce le strategie e le linee di sviluppo del sistema camerale. 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).

Il **Comitato esecutivo**, che predispone i programmi e le linee annuali. E' 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.

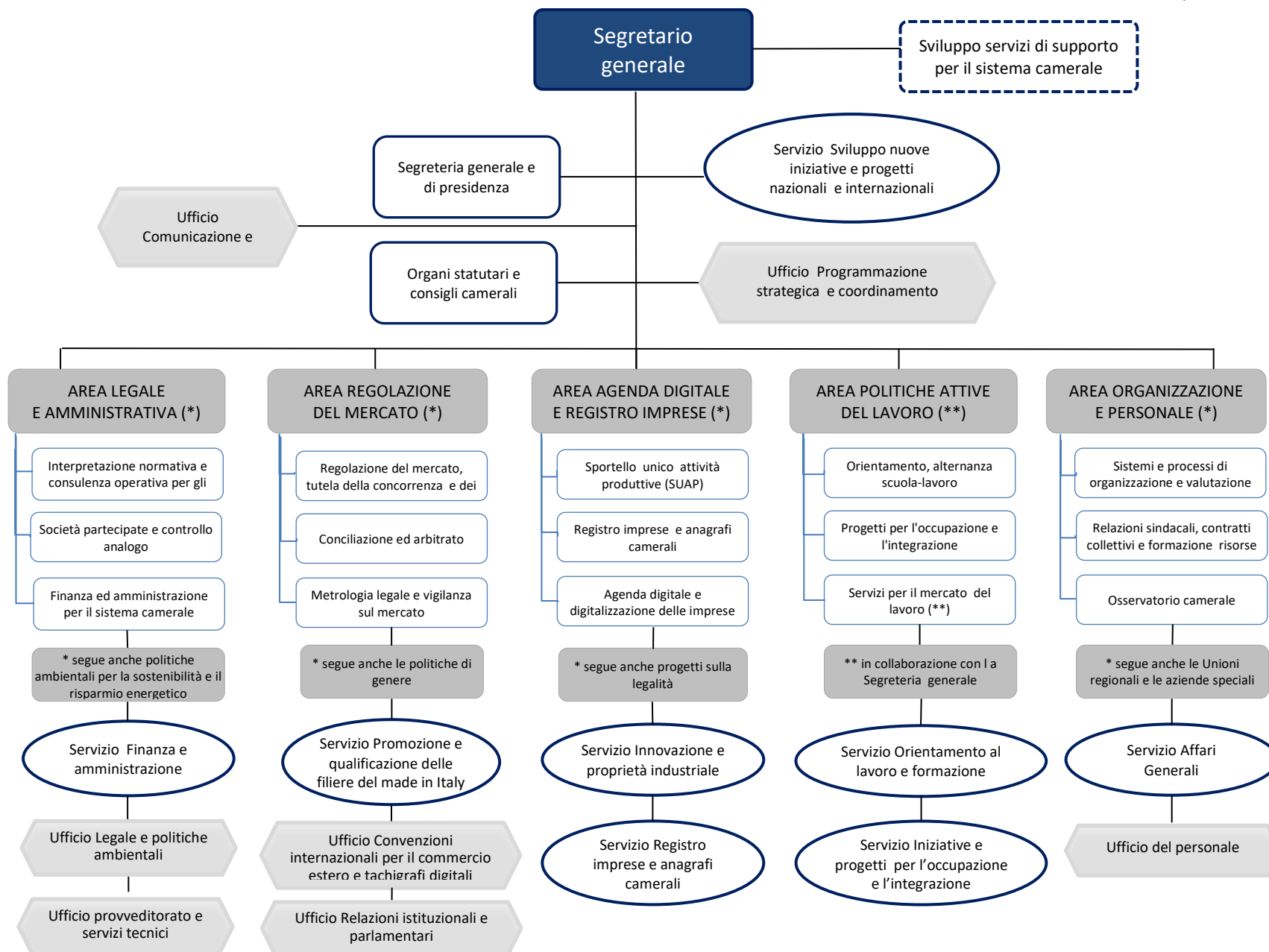
L'Ufficio di presidenza, che esercita le funzioni delegate dal Comitato esecutivo. E' composto dal Presidente e dai Vicepresidenti.

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.

Il **Collegio dei revisori**, che viglia sugli atti e i documenti dell'Ente, e ha diritto di intervento alle sedute degli organi collegiali.

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.



Personale

Distribuzione del personale dipendente per Area Organizzativa Dirigenziale

AREA	31/12/2017 (*)
Segreteria Generale e di Presidenza <i>Segreteria generale e di presidenza</i>	5
Strutture alle dirette dipendenze del Segretario generale <i>Servizio Sviluppo nuove iniziative e progetti nazionali e internazionali</i>	4
<i>Ufficio programmazione strategica e coordinamento progetti</i>	1
Agenda digitale e registro imprese	7
Regolazione del mercato	11
Legale e amministrativa	17
Organizzazione e personale	10
Politiche attive del lavoro	10
TOTALE COMPLESSIVO *	65

(*) Non comprende il personale, dirigente e non, collocato in posizione di distacco presso altri Enti.

Nella tabella che segue sono rappresentati i dati relativi alla **consistenza del personale** di Unioncamere nell'ultimo biennio.

Ripartizione del personale per inquadramento professionale e per genere

INQUADRAMENTO PROFESSIONALE	31 dicembre 2017			31 dicembre 2016		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Area A	1	2	3	1	2	3
Impiegati 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
TOTALE	31	37	68	31	37	68

Si conferma una maggiore incidenza sul totale dei dipendenti del personale di genere femminile (54,4%), fortemente concentrato nella fascia impiegatizia, categorie B e C (75% del totale).

Analizzando la ripartizione del personale per classi di età e di genere si evidenzia una minore concentrazione dei dipendenti nella classe 35-50 anni (44,1%) rispetto a quella con > 50 anni (55,8%); mediamente più giovani le donne che nel 56,7% si collocano nella fascia centrale di età (35-50 anni); per quanto riguarda l'anzianità di servizio anche nel 2017 rimane prevalente la fascia tra 11 e 25 anni (47%).

Ripartizione del personale per classe di età, anzianità di servizio e genere

CLASSE DI ETÀ	2017			2016		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	0	0	0	0	0
35 - 50 anni	9	21	30	9	21	30
> 50 anni	22	16	38	22	16	38
TOTALE	31	37	68	31	37	68

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2017			2016		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	3	6	9	3	9	12
tra 11 e 25 anni	13	19	32	14	16	30
oltre i 25 anni	15	12	27	14	12	26
TOTALE	31	37	68	31	37	68

La distribuzione per titolo di studio evidenzia la prevalenza sul totale dei dipendenti di personale laureato (61,7%), percentuale che arriva al 67,7% per gli uomini e che raggiunge il 56,7% per le donne. Dei 42 dipendenti con titolo universitario, 6 (di cui 2 uomini e 4 donne) hanno conseguito anche un titolo post laurea.

Ripartizione del personale laureato per inquadramento professionale e genere

LAUREA	31 dicembre 2017			31 dicembre 2016		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Area A	0	1	1	0	1	1
Impiegati Area B	0	8	8	0	8	8
Area C	10	10	20	10	10	20
Quadri	6	1	7	6	1	7
Dirigenti	5	1	6	5	1	6
TOTALE	21	21	42	21	21	42



Di seguito alcuni **dati riepilogativi** dell'ultimo biennio su aspetti qualitativi e quantitativi del personale, possibili elementi di analisi sul benessere organizzativo e informazioni sull'analisi di genere.

INDICATORI ASPETTI QUALI/QUANTITATIVI	2017	2016
Età media del personale (anni)	51,6	50,5
<i>di cui età media personale non dirigente (anni)</i>	<i>51,0</i>	<i>50,0</i>
<i>di cui età media personale dirigente (anni)</i>	<i>57,0</i>	<i>56,0</i>
Tasso di crescita del personale negli anni	--	--
Personale in possesso di laurea (%)	61,7%	61,7%
Costo della formazione erogata (euro)	22.130,00	30.900,50
Costo della formazione pro capite (euro)	320,72	454,42
INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2017	2016
Tasso di assenza	4,0%	3,7%
Tasso di richiesta di trasferimento in uscita	0,0%	0,0%
Tasso di richiesta di trasferimento in entrata	0,0%	0,0%
Tasso di infortuni	1,47%	0,0%
Retribuzione media personale non dirigente (euro)	42.337,02	38.921,74
Retribuzione media personale dirigente (euro)	148.487,29	143.388,57
INDICATORI DI ANALISI DI GENERE	2017	2016
Età media del personale femminile (anni)	49,3	48,3
Donne su totale personale (%)	54,4%	54,4%
Dirigenti donne su totale dirigenti (%)	16,6%	16,6%
Donne in possesso di laurea su totale donne (%)	56,7%	56,7%

**Risorse economiche**

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, i valori di proventi e oneri riguardanti il consuntivo dell'anno 2016, il preventivo e il consuntivo del 2017. Tali dati consentono di sintetizzare i flussi economici di proventi e di oneri che hanno caratterizzato la fase di programmazione e quella di esecuzione del preventivo economico.

VOCI	CONSUNTIVO AL 31.12.16	PREVENTIVO ANNO 2017	CONSUNTIVO AL 31.12.17
A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Contributi associativi	15.748.294,32	15.389.920,69	15.349.452,14
Valore della produzione servizi commerciali:	2.303.085,29	2.455.628,30	2.678.581,84
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	30.581.310,80	29.740.366,06	17.351.643,41
Fondo perequativo iniziative di sistema	3.861.033,65	4.000.000,00	3.644.127,00
Altri proventi e rimborsi	2.380.478,32	2.889.355,90	2.858.943,32
TOTALE (A)	54.874.202,38	54.475.270,95	41.882.747,71
B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Personale	5.185.262,78	5.998.182,19	5.142.028,05
Funzionamento	5.994.507,32	6.063.457,67	6.056.656,70
Ammortamenti	294.365,50	241.000,00	215.380,42
Accantonamenti	1.438.460,48		745.814,22
Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	39.349.012,67	40.076.131,09	28.617.164,85
Quote per associazioni e consorzi	1.967.121,28	1.900.000,00	1.929.551,13
Fondo intercamerale d'intervento	300.000,00	300.000,00	300.000,00
TOTALE (B)	54.528.730,03	54.578.770,95	43.006.595,37
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)	345.472,35	- 103.500,00	- 1.123.847,66
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	262.633,76	103.500,00	100.747,46
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	1.082.165,26	-	1.641.563,62
RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI	- 134.031,37	-	- 96.169,11
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO	1.556.240,00	-	522.294,31

Partecipazioni

Così come previsto dallo Statuto e dalla legge di riforma, l'Unioncamere promuove servizi e attività di interesse delle CCIAA e delle categorie economiche anche attraverso la partecipazione ad organismi associativi, enti, consorzi e società anche a prevalente capitale privato. Di seguito vengono rappresentate le partecipazioni dirette dell'Ente al 31 dicembre 2017.

STRUTTURA PARTECIPATA	CAPITALE SOCIALE	QUOTA % DI PARTECIPAZIONE DIRETTA	RISULTATO DI ESERCIZIO		
			2015	2016	2017
Si.Camera srl	4.009.935,00	92,88%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Dintec srl	551.473,09	47,49%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Uniontrasporti <i>srl</i>	389.041,22	15,61%	< 0	≥ 0	**
Isnart scpa	347.784,00	26,85%	< 0	≥ 0	**
Tecnoservicecamere <i>scpa</i>	1.318.941,00	11,29%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Agroqualità spa	1.856.191,41	13,89%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Ecocerved <i>srl</i>	2.500.000,00	7,39%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Infocamera scpa	17.670.000,00	3,61%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Borsa merci telematica italiana <i>scpa</i>	2.387.372,16	3,31%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Tecnoholding spa	25.000.000,00	2,67%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Job Camere <i>in liquidazione srl</i>	600.000,00	2,45%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Ic Outsourcing srl	372.000,00	2,18%	≥ 0	≥ 0	≥ 0

(**) Bilancio 2017 in corso di formale approvazione



2.3 I risultati raggiunti

Come previsto dalla vigente normativa, le attività, i progetti e le iniziative a sostegno e per il rilancio del sistema produttivo sono state riassunte nelle quattro grandi aree d'intervento di cui al D.M. 27 marzo 2013:

- 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

Di seguito sono descritti i principali risultati ottenuti nell'ambito delle rispettive missioni e programmi.

1. **Competitività dei sistemi economici**, attraverso il programma relativo alla promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo.

Nell'ambito di questa missione sono state realizzate le attività dedicate:

- all'accompagnamento alle imprese nello sfruttamento delle potenzialità dell'economia digitale, attraverso la diffusione della cultura dell'innovazione digitale presso le micro e piccole imprese e la valorizzazione delle competenze digitali di giovani talenti in uscita dai percorsi universitari, favorendone così l'inserimento nel mondo del lavoro;
- al potenziamento delle attività di raccordo tra domanda e offerta di lavoro, valorizzando le competenze maturate attraverso il sistema informativo Excelsior, al fine di favorire l'orientamento dei percorsi educativi ai nuovi fabbisogni professionali delle imprese e contribuire alla predisposizione di interventi in grado di collegare in maniera sempre più efficace politiche attive del lavoro e politiche industriali;
- alle iniziative sulla semplificazione normativa e amministrativa come il SUAP e il portale www.impreseinungiorno.gov.it e alle politiche per migliorare gli interventi del sistema camerale nel settore dello sviluppo sostenibile e delle energie rinnovabili, della valorizzazione delle produzioni locali e delle eccellenze dei territori;
- alle iniziative a sostegno delle PMI per la lotta alla contraffazione e per lo sviluppo della proprietà industriale, attraverso l'erogazione di agevolazioni alle imprese tese allo sviluppo di marchi e alla registrazione dei disegni e dei modelli industriali;
- ad accompagnare gli interventi di carattere organizzativo finalizzati al perseguimento di risparmi sul versante dei costi di gestione delle CCIAA, resisi necessari per conseguire la sostenibilità economico-finanziaria degli enti camerali a seguito del taglio del diritto annuale, con particolare attenzione a quelli derivanti dai processi di accorpamento;
- alla valorizzazione del patrimonio professionale delle CCIAA attraverso un programma nazionale di intervento formativo, teso al progressivo coinvolgimento di tutte le unità lavorative presenti nel sistema.



2. **Regolazione dei mercati**, attraverso il programma finalizzato alla vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori

Nell'ambito di questa missione sono state realizzate le attività dedicate:

- allo sviluppo di azioni per il potenziamento delle attività di regolazione e di vigilanza del mercato, con particolare riferimento alle attività di controllo svolte dalla CCIAA sui laboratori e gli organismi di ispezione abilitati al controllo degli strumenti di misura, sui prodotti connessi all'energia, sulla sicurezza dei prodotti, alla formazione degli operatori sugli obblighi previsti dalla normativa vigente;
- al rafforzamento delle iniziative sulla legalità e sul corretto e trasparente funzionamento del mercato a sostegno dello sviluppo delle PMI, attraverso azioni per la repressione della concorrenza sleale e della corruzione;
- al potenziamento delle attività di promozione degli strumenti della giustizia alternativa, attraverso iniziative di comunicazione mirate e il rafforzamento dei servizi di mediazione.

3. **Commercio internazionale e internazionalizzazione del tessuto produttivo** attraverso il programma volto al sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy

Nell'ambito di questa Missione sono state realizzate le attività dedicate:

- all'internazionalizzazione del sistema produttivo, attraverso un nuovo modello organizzativo per la promozione all'estero delle PMI, improntato sulla diffusione della cultura digitale, sull'impiego di nuovi strumenti di comunicazione e su un'azione coordinata di sistema, che realizzi anche opportune complementarietà con le diverse strutture che operano nel settore, con le Camere italiane all'estero e con le Camere miste, in stretto raccordo con gli organi di Governo;
- al potenziamento dei servizi certificativi e di assistenza tecnica alle imprese che facilitano gli adempimenti legati all'esercizio del commercio internazionale, con nuovi obiettivi di semplificazione e digitalizzazione dei processi, da realizzarsi anche attraverso l'affiliazione e la collaborazione con i Network internazionali delle CCIAA.

4. **Servizi istituzionali e generali delle Pubbliche Amministrazioni** nell'ambito del programma relativo all'indirizzo politico e quello dei servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza

Nell'ambito di questa missione sono state realizzate le attività dedicate:

- alla comunicazione della riforma del sistema camerale, attraverso l'uso intensivo dei social media e il potenziamento degli strumenti editoriali



- al rafforzamento delle relazioni istituzionali, anche attraverso le attività relative all'attuazione della delega legislativa al Governo per la riforma delle CCIAA

2.4 Le criticità e le opportunità

L'attività dell'Ente relativa all'annualità 2017 ha risentito, nella sua fluidità di svolgimento, soprattutto di due variabili legate alla riforma del 2016: da un lato, nella prima metà dell'anno, la dedizione al piano di razionalizzazione del sistema camerale, voluto dalla riforma stessa, la cui elaborazione ha richiesto un continuo lavoro, anche sul territorio, per individuare il giusto equilibrio tra il rispetto degli input di legge e le sensibilità di ciascuna camera di commercio, lavoro che ha assorbito quantità considerevoli di tempo e di energie professionali e che ha trovato forma nella proposta trasmessa al Ministero ai primi di giugno, nel rispetto del termine di legge assegnato, e nel decreto ministeriale di approvazione della stessa, pressoché senza alcuna modifica, nella prima decade di agosto; dall'altro, nell'ultima parte dell'anno, il governo delle criticità legate all'approssimarsi dell'udienza della Corte costituzionale, di discussione dell'impugnativa da parte di alcune Regioni del decreto legislativo, il cui giudizio si è concluso a fine 2017, con una pronuncia che ha richiesto di rimettere mano al decreto del Ministro dello Sviluppo Economico di cui sopra, riavviando la procedura di sua formazione, poi definitivamente conclusasi all'inizio dell'anno 2018.

Talune attività inerenti la prima attuazione della riforma (costituzione dei consigli delle camere di commercio accorpate, mappa dei processi), hanno necessariamente risentito degli effetti di tali vicende.

A ciò si aggiunga che, in corso d'anno, è stata data attuazione alla possibilità - legislativamente prevista - che le camere di commercio possano incrementare del 20% il diritto annuale riscosso dalle imprese, a fronte della partecipazione a progetti strategici nazionali di durata triennale definiti dal Ministero dello Sviluppo Economico, attraverso una nuova procedura - attuata per la prima volta nell'anno 2017 e che ha comportato la gestione di circa 220 progetti camerali - alla quale prendono parte le camere stesse, l'Unioncamere (con un ruolo di coordinamento e "interfaccia" con il MISE) e il Ministero dello Sviluppo Economico stesso. È stato inoltre avviato un imponente progetto formativo di potenziamento e sviluppo delle professionalità del sistema camerale, che ha visto nel 2017 la partecipazione di circa 2.500 dipendenti.

È evidente che la straordinarietà e il "dimensionamento" di alcuni dei progetti svolti nel 2017 ha impattato in modo significativo, e a volte anche critico, sull'organizzazione e l'attività dell'Ente.

Ad ogni buon conto, il decreto di riforma restituisce alle CCIAA un ruolo e una prospettiva per il futuro. 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 50 milioni 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 - svolge azioni di accompagnamento in favore delle CCIAA. Il decreto individua poi una serie di funzioni, sulle quali il sistema sta già lavorando da alcuni mesi per ridefinire in maniera più efficiente e

innovativa i servizi offerti. Tra queste, alcune riprendono in misura sostanzialmente immutata quelle passate, 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; la tutela del consumatore e della fede pubblica attraverso attività di vigilanza e controllo, nonché di regolazione del mercato.

A queste si sono aggiunte nuove funzioni formalmente affidate alle CCIAA, che ne rendono moderna e innovativa la mission e che le pone al centro delle politiche per le imprese e per lo sviluppo locale: funzioni di orientamento al lavoro e alle professioni, ad esempio nel campo della certificazione delle competenze e del supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro; l'impegno nei processi di placement, accanto al sistema universitario; la valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo; non da ultimo, l'accompagnamento alle imprese per lo sviluppo della cultura e della pratica del digitale, per contribuire – anche attraverso il potenziamento dei servizi di e-government - al processo di trasformazione digitale del Paese.

Su alcuni di questi temi prioritari, attraverso l'aumento del 20% del diritto camerale il MISE ha permesso al sistema camerale di avviare i progetti "Punto Impresa Digitale", "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" e "Turismo". Un riconoscimento che permette di contare non solo su maggiori entrate ma anche di assumere funzioni strategiche per lo sviluppo del Paese, concordate con il Governo e le Regioni.

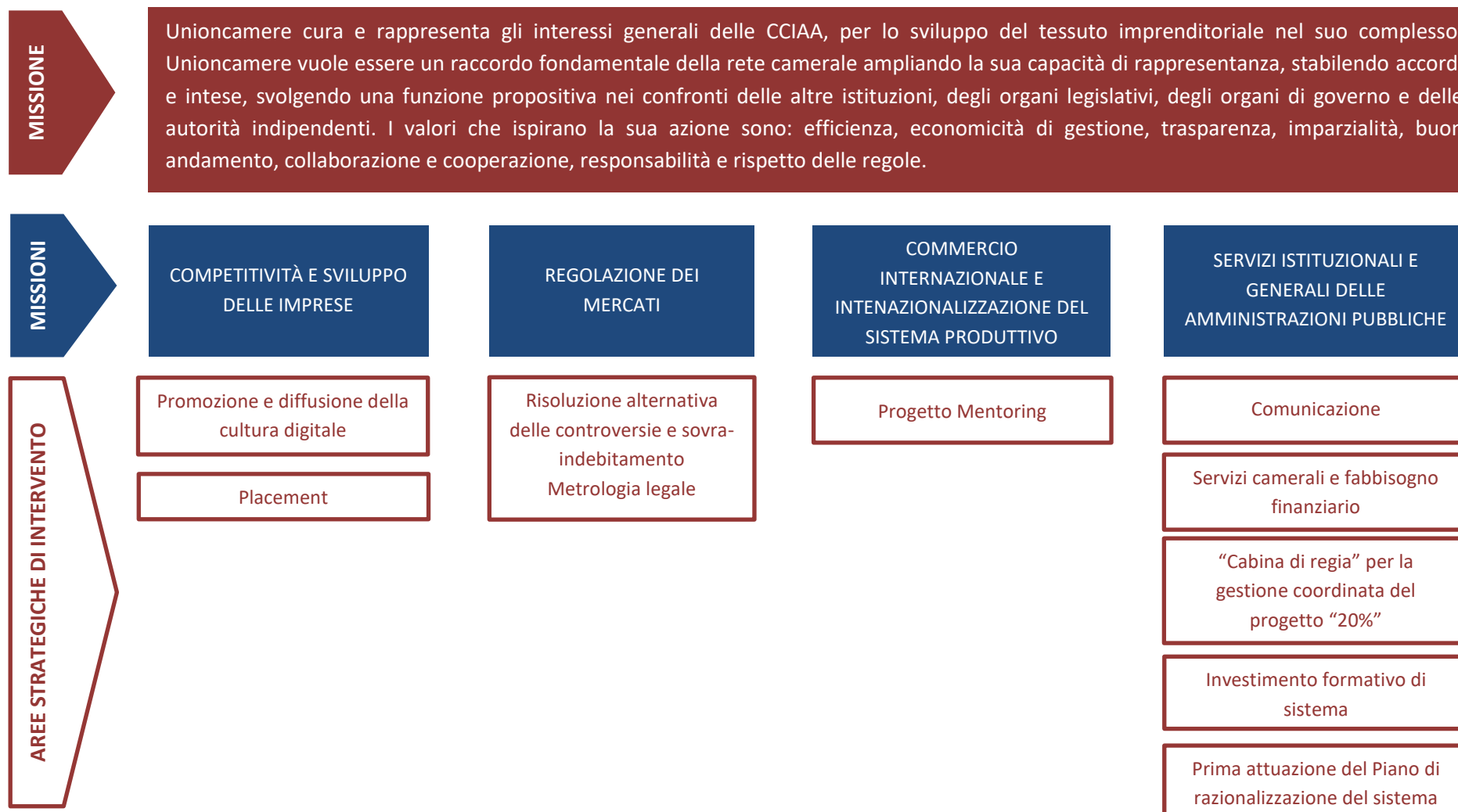
Oggi, le CCIAA devono dunque affrontare la sfida di qualificare e rendere ancor più distintive le proprie funzioni e competenze. Innanzitutto, attraverso "missioni strategiche" di ampio respiro quali quelle che hanno già caratterizzato l'operato di Unioncamere nel 2016 e che hanno segnato anche le iniziative del 2017. Si tratta di progetti che rappresentano la cifra dei cambiamenti in atto e che vanno a sostegno di un modello di sviluppo incentrato sulla qualità e nel quale si integrano aspetti di tipo economico, sociale ed ambientale. In questo modo, sarà possibile consolidare nel tempo gli effetti dei segnali di ripresa economica, garantendone la trasmissione quanto più possibile omogenea nelle diverse realtà locali e nelle diverse filiere settoriali.

Le attività di Unioncamere per il 2017 – articolate nelle 4 missioni di sistema: competitività e sviluppo delle imprese, regolazione dei mercati, commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo, servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche - hanno, pertanto, mirato al raggiungimento di obiettivi sfidanti, in risposta all'evoluzione dello scenario economico e tenuto conto del cambio di paradigma conseguente ai profondi mutamenti che stanno interessando le Camere di commercio. Si è, quindi, inteso far convergere verso tali obiettivi strategici non soltanto gli sforzi dell'Unione ma dell'intero sistema camerale, tenendo conto sia del riordino delle competenze camerali, sia della diminuzione delle risorse derivante dal taglio del diritto annuale.

A ciò si aggiunga che il decreto ministeriale di recepimento delle proposte Unioncamere in ordine alla razionalizzazione del sistema si segnala – nel panorama della P.A. - come uno degli esempi di virtuosità organizzativa e di gestione economica (con misure di miglioramento sui conti nell'ordine di 50 milioni di euro circa a regime).

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 L'albero della performance





3.2 Missioni e obiettivi strategici

Come sopra ricordato, a partire dal 2014 il programma di attività dell'Unioncamere ha recepito le indicazioni introdotte dal D.M. 27 marzo 2013 “Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica” nonché le quattro missioni stabilite per Unioncamere dal Ministero dello sviluppo economico, nel mese di settembre 2013:

- 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 ha costruito un quadro di raccordo tra le linee strategiche e le attività corrispondenti con le missioni e i programmi stabiliti dal Ministero dello sviluppo economico.

OBIETTIVI STRATEGICI E DIRIGENZIALI/DI STRUTTURA

MISSIONE COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE

Promozione e diffusione della cultura digitale

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Miglioramento servizi gestiti dai SUAP camerali, in linea con le indicazioni della c.d. Agenda digitale	Presentazione nuovo modello servizi entro ottobre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Attivazione dei tirocini nell'ambito del progetto "Crescere in digitale"	Almeno 800	Raggiunto	😊
Studio di fattibilità, in collaborazione con il MiSE, su nuovi servizi digitali alle imprese	Entro luglio 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊

In relazione all'accordo tra Governo, Regioni ed Enti locali siglato in Conferenza Unificata del 4 maggio 2017 (intesa sui moduli unificati e standardizzati da utilizzare per le comunicazioni e le istanze delle attività commerciali e del settore edilizio, puntualmente, entro il 30 giugno il servizio SUAP Camerale è stato coerentemente adeguato. In relazione all'accordo tra Governo, Regioni ed Enti locali siglato in Conferenza Unificata del 6 luglio 2017 (intesa sui moduli unificati e standardizzati da utilizzare per le comunicazioni e le istanze del permesso di costruire, dei panifici, delle tintolavanderie, della somministrazione in contesti particolari, delle autorimesse e degli autoriparatori), puntualmente, entro il 20 ottobre il servizio SUAP Camerale è stato coerentemente adeguato.

Al 31.12.2017 il numero dei tirocini attivati è di 1.995.

Al 23 giugno, è stato completato il lavoro della commissione istituita dal MiSE (partecipata da Unioncamere) per la redazione del decreto sul "Fascicolo informatico di impresa" previsto all'art.4, comma 5, del D.lgs 219/2016. Il testo del Decreto è stato inviato al Ministro per l'istruzione dell'iter di approvazione.

Placement

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Promozione e valorizzazione del registro dell'alternanza scuola – lavoro	Almeno 10 incontri o manifestazioni promossi/ realizzati entro dic. 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
	Almeno 3 accordi di collaborazione sottoscritti entro dicembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Promozione dell'autoimpiego e dell'autoimprenditorialità	Almeno 2 accordi di partnership sottoscritti e/o sviluppati	Raggiunto	😊
Collaborazione per la realizzazione di sistemi di certificazione delle competenze attraverso la creazione di un gruppo di lavori di esperti	Report sullo stato dell'arte entro dicembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Sostegno al placement	Progettazione e rilascio di una piattaforma sperimentale entro dicembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Nel 2017 è stata intensificata l'attività di promozione e valorizzazione del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola Lavoro, istituito con la L. 107/2015 presso le Camere e gestito da Infocamere, sulla base dell'apposita intesa tra Unioncamere e il MIUR, attraverso ulteriori specifiche partnership con altri attori istituzionali e soggetti privati in grado di garantire il più ampio coinvolgimento del sistema imprenditoriale, delle scuole, del mondo non profit, dei professionisti. Sono stati definiti e perfezionati tre accordi con il Consorzio Confao, promotore e gestore della Rete Nazionale dell'Impresa Formativa Simulata, con Federmeccanica, con l'associazione JA-Junior Achievement Italy, che da vari anni promuove e realizza (anche insieme ad alcune CCIAA e UR) il programma di alternanza ed educazione all'imprenditorialità "Impresa in Azione". È stata inoltre deliberata la sottoscrizione dell'accordo con Confcommercio. Le tre collaborazioni sono finalizzate a promuovere e realizzare sinergie ed esperienze di qualità nel campo dell'alternanza scuola, nonché a sostenere l'iscrizione delle imprese al RASL e la diffusione del suo utilizzo. Hanno però per oggetto anche la progettazione e realizzazione di azioni e iniziative per orientare le scelte formative e professionali dei giovani, con un focus specifico, nel caso di Confao-IFS e JA-Impresa in Azione, per quelle finalizzate alla promozione dell'autoimpiego e dell'autoimprenditorialità.



Allo scopo di supportare più in generale lo svolgimento dei nuovi compiti e iniziative di sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, si è progettata, insieme con Infocamere, una piattaforma di servizi a supporto dei processi di placement svolti dalle Università, le cui funzionalità saranno poi da sperimentare con uno o più atenei. Detta piattaforma è stata realizzata sotto forma di prototipo a fine anno.

Per quanto concerne il concorso alla realizzazione delle reti territoriali per l'apprendimento permanente e all'attuazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze (L. 92/2012 e d.lgs. att. 13/2013), è stato istituito un gruppo di lavoro composto da esperti del sistema camerale e altri organismi istituzionali che ha prodotto un report sullo stato dell'arte e le possibili prospettive di sviluppo.

In tutti gli ambiti trattati sono state curate e sviluppate, oltre a quelle evidenziate sopra, partnership con ANPAL, ANPAL Servizi, MLPS, CRUI, INAPP e altri soggetti istituzionali delle politiche attive del lavoro, assicurando il presidio di tavoli e gruppi di lavoro. Dalle relazioni intercorse potranno scaturire e concretizzarsi nei prossimi mesi ulteriori accordi, come quelli in via di costruzione con Almalaurea, nel campo dei servizi per l'orientamento e il placement delle università, e con le strutture promotrici di due portali specializzati per l'orientamento al lavoro e alle professioni, Wecanjob e Myourjob, interessate ad estendere la collaborazione all'alternanza scuola lavoro. Sul versante dei rapporti istituzionali può rivestire un ruolo strategico lo studio in corso di un protocollo con il Coordinamento delle Regioni, con l'obiettivo di promuovere, implementare e sostenere la realizzazione e diffusione dell'alternanza di qualità, nonché azioni volte a favorire l'iscrizione delle imprese al RASL, la sperimentazione e messa a punto di modelli di collaborazione in materia di certificazione delle competenze, la promozione dell'autoimpiego e dell'autoimprenditorialità, il supporto informativo all'incontro domanda-offerta di lavoro, l'orientamento e il sostegno al placement e alla transizione dei giovani al lavoro, anche in raccordo con i Centri per l'Impiego.

MISSIONE REGOLAZIONE DEI MERCATI

Risoluzione alternativa delle controversie e sovra-indebitamento Metrologia legale

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Studio fattibilità sulla costituzione laboratorio camerale nazionale	Presentazione dello studio agli organi dell'Ente entro dicembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Sottoscrizione convenzioni con soggetti pubblici e privati per il (co)finanziamento delle attività di regolazione	Almeno 2 convenzioni entro giugno 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Incremento dei controlli sui prodotti, a tutela del consumatore	Aumento di almeno il 5% rispetto al 2016	Raggiunto nei tempi previsti	😊

La vigilanza del mercato, alla luce della recente riforma dell'ordinamento delle Camere di commercio, è considerata una delle funzioni essenziali e prioritarie (art. 2, comma 2, lett. C della Legge n. 580/1993 s.m.i.) Per questa ragione, nel 2017 Unioncamere ha orientato i propri sforzi nel sostenere gli Enti camerali verso un percorso di rafforzamento delle competenze e nel fornire loro strumenti di supporto per un esercizio efficace dei compiti affidati. In questa ottica si pongono gli obiettivi assegnati e raggiunti nei tempi previsti. In particolare, è stato realizzato uno studio di fattibilità per la costituzione di un laboratorio camerale di prova nel settore della sicurezza dei prodotti, presentato nella seduta degli Organi di Unioncamere del 6 dicembre 2017, e sono state siglate due convenzioni con il Ministero dello sviluppo economico per la tutela dei consumatori e il potenziamento della vigilanza del mercato, di durata biennale (2017/2018) e il cui valore complessivo è pari ad euro 8.400.000,00. Sempre allo scopo di rafforzare le attività di vigilanza del mercato, è stata elaborata e accolta con favore dalle Camere una pianificazione annuale ispettiva (2017) dalle consistenze numeriche superiori del 27% rispetto al 2016 e che, a consuntivo, ha visto un aumento dei controlli rispetto all'annualità precedente pari al 40%.

Nel dettaglio, e con riferimento agli indicatori e target dati, Unioncamere ha dato mandato a Dintec - società in house specializzata nel settore della regolazione del mercato - un incarico di supporto ad Unioncamere nella elaborazione di uno studio di fattibilità mirato a verificare la possibilità di costituire un laboratorio di prova camerale nell'ambito della sicurezza dei prodotti, dal quale emerge che la soluzione migliore, sia



dal punto di vista economico che organizzativo, è la valorizzazione ed il potenziamento di un Laboratorio della rete camerale già esistente. L'obiettivo assegnato è stato quindi raggiunto con successo.

Con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 28 ottobre 2016 sono state individuate le iniziative a vantaggio dei consumatori da realizzare, nel biennio 2017/2018, con le risorse derivanti dalle sanzioni amministrative irrogate dall'Autorità garante della concorrenza del mercato. In considerazione della consolidata e proficua collaborazione tra il Sistema camerale ed il Ministero nella citate materie di intervento, il Ministero ha individuato nell'Unioncamere uno dei soggetti pubblici con cui stipulare ben due convenzioni, di durata biennale (2017/2018) e sino al 31.12.2018 per un valore economico complessivo pari ad euro 8.400.000,00.

Con riferimento alle attività di vigilanza del mercato, considerate funzioni core nell'ambito della Legge di riordino delle Camere di commercio, il Ministero e l'Unioncamere hanno pianificato ben 6 progetti, di cui 5 di natura sperimentale e uno di carattere generale, ed assegnato alle Camere di commercio un totale di 770 controlli da svolgere entro il 31.12.2017. In particolare, i 5 progetti sperimentali sono rivolti a 19 Camere e prevedono la realizzazione di 103 ispezioni su lampade a LED, condizionatori d'aria, forni, cantinette e lavastoviglie mentre il programma generale è rivolto a 77 Camere e prevede lo svolgimento di 667 controlli su giocattoli, DPI, prodotti elettrici e generici di cui al Codice di consumo. Al termine dell'iniziativa i controlli effettivamente realizzati dalle Camere e rendicontati all'Unioncamere ammontano a 741, di cui 103 riferiti ai progetti sperimentali e 638 al programma generale. Dall'analisi dei dati con quelli del 2016 emerge l'importante incremento di controlli svolti: in particolare, l'incremento della pianificazione ispettiva assegnata è pari al 27% (770 controlli pianificati per il 2017 a fronte di 608 controlli pianificati per il 2016) mentre l'incremento relativo alla pianificazione ispettiva effettivamente svolta è pari al 40% (741 controlli realizzati nel 2017 a fronte di 529 controlli svolti nel 2016).

MISSIONE COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO

Progetto Mentoring

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Creazione del network di professionisti (mentor)	Adesione di almeno 50 CCIAA Formazione di almeno 100 mentor Entro ottobre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Utilizzo dei mentor	Coinvolgimento di almeno 150 imprese	Raggiunto	😊

Dopo l'individuazione dei mentor stranieri a cura delle CCIE, si è conclusa la fase di selezione e matching delle imprese italiane mentee (indicate dalle 51 CCIAA che hanno aderito all'iniziativa, 10 delle quali non hanno però superato la fase di abbinamento con i mentor). E' entrata quindi nella fase operativa la definizione e l'implementazione degli specifici progetti di sviluppo che vedranno impegnate oltre 170 PMI italiane sotto la guida di uno dei 112 mentor coinvolti dalle CCIE.

MISSIONE SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
Comunicazione

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Attuazione piano di comunicazione integrato di sistema	Almeno 3 incontri nazionali con i comunicatori del sistema	Raggiunto	😊
Incremento dell'utilizzo dei social network sulle attività ed i servizi camerali	Aumento di almeno il 10% su facebook e twitter	Raggiunto	😊
Definizione nuovo logo di sistema	Proposta agli organi Unioncamere entro ottobre 2017	Raggiunto	😊

Tutti gli obiettivi fissati sono stati raggiunti entro la fine dell'anno. Sia per quanto riguarda la penetrazione sui social network, sia per ciò che concerne la complessa operazione di introduzione del nuovo logo di sistema ed il coinvolgimento dei comunicatori del sistema camerale.

**“Cabina di regia” per la gestione coordinata del progetto “20%”**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Promozione dell’adesione ai progetti da parte delle CCIAA	Adesione da parte di almeno il 70% delle Camere	Raggiunto	😊
Supporto all’attuazione dei progetti presentati al Mise	Predisposizione del kit (linee-guida, indicatori) per l’attuazione entro luglio 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Monitoraggio intermedio sull’attuazione dei progetti da parte delle Camere	Entro i termini previsti per la presentazione della rendicontazione al MISE	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Elaborazione modello di rendicontazione per il Comitato di valutazione	Entro novembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Nel mese di marzo 2017 è stato istituito, nell'ambito della Segreteria generale, un gruppo di lavoro per il supporto alle CCIAA nella presentazione e rendicontazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale, che ha coinvolto diverse aree, servizi e uffici dell'ente. Nel mese di aprile, Unioncamere ha presentato al Mise 222 progetti elaborati da 81 CCIAA (77 sul PID, 77 sull'ASL, 59 sul turismo, 7 sull'internazionalizzazione e 2 sul Quadrilatero). Con DM 22 maggio 2017 il Ministro ha approvato 219 progetti (una CCIAA non ha seguito la corretta procedura). Solo a seguito del parere positivo della Corte dei conti (nel mese di giugno) è stato possibile organizzare incontri con i Ministeri competenti per la predisposizione di linee guida e indicatori di risultato necessari per la valutazione dei progetti; nel mese di settembre sono state inviate le prime indicazioni sulla programmazione dell'anno 2017 e sulla rendicontazione dei progetti e nel mese di ottobre è stato definito il modello finale di rendicontazione, con la creazione di una piattaforma web dedicata, dove le CCIAA possono inserire tutte le informazioni necessarie. Tra il mese di ottobre e di novembre sono stati realizzati 2 incontri - nell'ambito del piano formativo di Unioncamere - con tutte le CCIAA interessate per dare indicazioni operative e rispondere a quesiti specifici, durante i quali si sono avuti oltre 170 collegamenti (oltre 120 quesiti pervenuti).

Nel mese di dicembre è stata prestata assistenza alle Camere di commercio per illustrare le modalità di rendicontazione delle attività finanziate con l'aumento del 20% del diritto annuale. Nel complesso è stata data risposta a circa 250 quesiti posti dalle CCIAA. Nel mese di gennaio, entro i tempi previsti dal decreto è stata consegnata al MISE la rendicontazione contabile e una relazione sulle attività svolte dalle CCIAA.

**Investimento formativo di sistema**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Realizzazione di una mappatura delle competenze del personale del sistema camerale	Elaborazione dei nuovi profili di competenze entro novembre 2017 Coinvolgimento di almeno il 20% del personale nei primi interventi formativi	Raggiunto nei tempi previsti	
Predisposizione di strumenti informativi, metodologie e banche dati di supporto al piano	Monitoraggio del 90% del personale di CCIAA, aziende speciali ed unioni regionali Elaborazione info e report relativi entro dicembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	

L'elaborazione di un modello dei nuovi profili di competenza del personale camerale sta concretizzandosi in funzione sia dell'evoluzione delle attività delle Camere avvenuta negli ultimi anni che delle nuove funzioni disegnate dalla Riforma. Si tratta di un modello flessibile, evolutivo e che tende a semplificare e dare omogeneità agli attuali sistemi di descrizione e gestione di attività e competenze dei ruoli camerale. Il modello è stato discusso ed integrato a seguito di confronti effettuati con due Camere di commercio nel mese di novembre. Sarà portato all'approvazione della Consulta dei Segretari generali e degli organi dell'Ente, dopo il confronto con le OO.SS., per essere diffuso presso le Camere di commercio. L'iniziativa di sistema relativa alla formazione del personale camerale ha visto l'avvio di nove linee formative e il coinvolgimento di circa 2.500 dipendenti del Sistema camerale, pari ad oltre il 30% dei potenziali destinatari.

Parallelamente si è svolta l'attività di mappatura delle competenze del personale camerale, tramite la predisposizione di apposita piattaforma e la somministrazione di un questionario on line. Nel periodo estivo si è avviata la rilevazione, tutt'ora in corso: al mese di novembre si registra l'accesso alla compilazione del questionario da parte di circa 5.000 dipendenti (circa 3.500 questionari validati, circa 500 in attesa di validazione e circa 1.000 in compilazione). Poiché circa 1.500 dipendenti del sistema, per ragioni interne ai loro Enti rese note ad Unioncamere, non parteciperanno in questa fase alla mappatura delle competenze, risulta raggiunto e monitorato circa il 90% del personale che era possibile raggiungere in questa fase (circa 5.000 dipendenti sui 5.700 potenzialmente raggiungibili).

Con riferimento alla predisposizione di strumenti informativi di supporto al piano formativo, nell'ultimo scorcio del 2017 - nonostante la validazione del questionario da parte di alcuni segretari generali ancora in corso - sono stati progettati i primi modelli informativi. In particolare si è provveduto ad effettuare alcuni test per evidenziare quali, tra le numerose informazioni presenti nel questionario somministrato on line,



possano essere significative, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, ai fini della prosecuzione dell'attività formativa in favore del personale camerale.

Prima attuazione del Piano di razionalizzazione del sistema

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Redazione di un piano strutturato di riordino (a non più di 60 Camere) degli Enti camerali, con riferimento alle sedi, alle Aziende speciali e al personale, recependo le indicazioni delle Camere di commercio	Governo della fase istruttoria per consentire il rispetto dei termini di legge per la proposta e la trasmissione al Mise	Raggiunto	
Interventi di assistenza e supporto nell'attuazione del piano	Risposte nei termini assegnati dalle cciaa per almeno il 90% delle richieste di intervento pervenute	Raggiunto	

Le attività per l'elaborazione del Piano sono state avviate fin dal mese di gennaio 2017 con la rilevazione presso CCIAA, loro AASS e UR dei dati relativi in particolare a personale, sedi e bilanci. In seguito, si è proceduto alla predisposizione di schede e dossier, finalizzati sia a supportare le valutazioni di carattere strategico del Piano sia a favorire un confronto con gli enti camerali del territorio sulle specifiche azioni da intraprendere per il triennio interessato. La condivisione con le CCIAA è avvenuta attraverso 96 incontri, 62 dei quali in presenza (nella sede Unioncamere a Roma o presso le sedi territoriali) e 34 in videoconferenza o attraverso altre modalità di contatto a distanza.

Le risultanze raccolte sono infine confluite nel Piano che è stato trasmesso al MiSE come proposta che ha trovato concreta attuazione del Decreto dell'8 agosto 2017.

Il lavoro di follow-up del Piano, stante la fase di approfondita condivisione avvenuta in sede di preparazione, non è risultato particolarmente ampio. Tutte le richieste di chiarimento di competenza fin qui pervenute in forma singola (comunque <10) sono state, in ogni caso, evase tempestivamente.

Su di un piano più generale. per l'attuazione del piano, una volta entrato in vigore il DM 8 agosto 2017 del MISE che tiene conto del piano dell'Unioncamere, sono stati svolti più interventi di assistenza e supporto alle Camere accorpate. In particolare, sono stati realizzati 2 incontri (il primo con i soli commissari ad acta nominati dal Ministero ed il secondo anche con i segretari generali delle Camere coinvolte nei processi di accorpamento) il 21 settembre ed il 12 ottobre 2017. Sulla base dei quesiti posti dalle Camere in occasione degli incontri e nelle settimane immediatamente precedenti e successive sono state preparate 2 note di approfondimento, condivise anche con il MISE, nelle quali è stata data



risposta a tutti i quesiti provenienti dalle Camere in merito ai processi di accorpamento. Per la predisposizione di tali note sono stati anche organizzati 2 incontri con rappresentanti del MISE oltre a diversi momenti di condivisione degli orientamenti e delle risposte ai diversi quesiti. Tali note sono state inviate alle 45 Camere coinvolte dai procedimenti di accorpamenti ex DM il 21 settembre e il 15 novembre. Oltre a tali materiali, sono state predisposte una ricognizione delle domande più frequenti (oltre 30), con le relative risposte, e delle circolari ministeriali degli ultimi anni sui diversi temi, anche creando un'apposita pagina ad accesso riservato sul sito internet.

Nella parte finale dell'anno, dopo la sentenza n. 261/2017 della Corte costituzionale, è stato dato supporto per la predisposizione del nuovo DM su cui è stata cercata (ma non raggiunta) l'intesa tra il Ministero e la Conferenza Stato - Regioni e, nelle prime settimane del 2018, per l'applicazione successiva di tale DM da parte dei territori e delle Camere coinvolte.

Servizi camerali e fabbisogno finanziario

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Predisposizione di una nuova metodologia di determinazione del fabbisogno economico del sistema	Invio della proposta al MiSE entro dicembre 2017	90%	☹️
Predisposizione di nuovi criteri metodologici per la quantificazione dei diritti di segreteria	Invio della proposta al MiSE entro novembre 2017	95%	☹️
Definizione di un modello organizzativo più efficiente per la riscossione coattiva del diritto annuale	Proposta agli organi dell'Ente entro dicembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Con delibera n° 82 del dicembre 2017, il Comitato esecutivo ha definito il perimetro delle operazioni da innestare sulla metodologia già perfezionata, alla luce delle prime simulazioni operate. La formalizzazione del lavoro sta risentendo del ritardo nell'approvazione della nuova mappa dei processi, frutto del giudizio pendente dinanzi alla Corte costituzionale riguardo alla riforma, giudizio che a fine novembre si è concluso con una decisione che ha, di fatto, congelato l'operatività del decreto ministeriale che sanciva, appunto, la validazione della mappa ad opera del Ministero. Il nuovo decreto (contenente una formulazione identica al precedente sul tema) ha ripreso l'iter di formazione, iter che si è perfezionato alla fine del mese di febbraio 2018. Da lì decorre il tempo a disposizione del MISE per approvare la mappa e, di conseguenza, l'ultimazione del lavoro sul fabbisogno ad opera di Unioncamere.


Con delibera del 14 febbraio u.s., il Comitato esecutivo ha suggellato tale percorso, chiudendo il lavoro sulle risultanze fino a quel momento prodotte e focalizzando l'attenzione sui passi - successivi, come detto, all'approvazione della mappa - che dovranno portare al perfezionamento



della proposta Unioncamere sul fabbisogno generale di sistema e su quello specifico, secondo i costi standard, da coprire mediante i diritti di segreteria.


È stata avviata la seconda annualità dell'iniziativa di sistema sul ravvedimento del diritto annuale con riferimento all'esercizio 2017. Nel contempo è stato approvato il progetto che amplia il campo degli interventi finalizzati al miglioramento del livello di riscossione del diritto con l'obiettivo di ridurre l'ammontare del diritto omesso da iscrivere a ruolo; obiettivo da raggiungere mediante la centralizzazione dell'attività di accertamento presso Infocamere e Si.Camera.

ATTUAZIONE DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
Garantire il tempestivo adeguamento alle nuove disposizioni sul tema emanate dall'ANAC in corso d'anno

INDICATORE	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Tempo intercorrente tra l'entrata in vigore di nuove disposizioni ANAC e l'adeguamento da parte dell'Ente	Massimo 60 giorni	Raggiunto nei tempi previsti	

Nel mese di dicembre sono stati pubblicati due provvedimenti dell'ANAC, la determinazione n. 1208 contenente gli aggiornamenti 2017 al PNA, con indicazioni per la redazione dei piani triennali delle amministrazioni per il periodo 2018-2020, e il modello per relazione annuale sul 2017 del responsabile anticorruzione. La scadenza per il PTPC è rimasta al 31/1/2018, data a cui è stato allineato il termine per la relazione annuale del RPCT. L'Unione ha provveduto tempestivamente agli adeguamenti, che si sono quindi perfezionati nel gennaio 2018.

**ATTUAZIONE DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI TRASPARENZA E PUBBLICITÀ****Garantire la piena attuazione della normativa in materia di trasparenza ex d.lgs. n. 97/2016**

INDICATORE	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Adeguamento completo delle sezioni di "Amministrazione trasparente" Tempestiva pubblicazione di dati e informazioni previsti dalla norma in materia di trasparenza	Entro 10 gg lavorativi dalla scadenza del termine previsto per almeno l'80% degli adempimenti Completamento entro settembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	

Con l'entrata in vigore del D.lgs. 97/2016 si è resa necessaria la riorganizzazione dei contenuti della Sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Unioncamere, al fine di adeguarsi anche alle correlate indicazioni ANAC. È stata inizialmente modificata la struttura della sezione e, via via, sono state acquisite, laddove non già presenti, le nuove informazioni oggetto di pubblicazione, per cui la sezione Amministrazione trasparente risulta in linea con le nuove prescrizioni normative. Si segnala l'ulteriore adeguamento del sito - che si sta effettuando in merito alla pubblicazione delle informazioni relative ai componenti degli organi di indirizzo politico - resosi necessario a seguito del subentro della gratuità degli incarichi per i Presidenti delle CCIAA componenti degli Organi Unioncamere.



3.3 Obiettivi gestionali

La declinazione degli obiettivi gestionali è avvenuta con il contributo dell'Organismo di valutazione, le cui proposte sono state approvate dal Comitato esecutivo, e riguardano aspetti connessi all'efficacia, all'efficienza ed economicità.


Di seguito gli obiettivi gestionali assegnati all'Ente:

Riorganizzazione della struttura di Unioncamere per il supporto e il coordinamento delle attività delle Camere di commercio

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Revisione del modello organizzativo di Unioncamere, in funzione della gestione del nuovo ruolo dell'ente a sostegno dell'azione camerale	Entro dicembre 2017	Raggiunto nei tempi previsti	

L'obiettivo è stato raggiunto, sulla base delle decisioni assunte con delibera del comitato esecutivo dell'Ente n. 81 del 20 dicembre 2017 che ha considerato ricomprese, nella valutazione sullo specifico obiettivo attenente la riorganizzazione dell'Ente, anche l'insieme delle attività che sarebbero state poste in essere entro la metà del mese di febbraio 2018. In effetti una riorganizzazione dell'Ente è stata deliberata con provvedimento del comitato esecutivo n. 9 del 14 febbraio 2018.

Riduzione costi personale dipendente

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2017	ESITO
Attuazione strumenti per riduzione della incidenza dei costi, al netto dei rinnovi contrattuali, sugli oneri correnti	Riduzione di almeno il 5% (consuntivo 2016 rispetto al consuntivo 2015)	Raggiunto (si rimanda alla descrizione successiva)	

Per il complesso di voci (tra quelle che compongono il costo del personale) che dipendono da scelte discrezionali dell'ente, la consistenza della riduzione percentuale - rispetto ai valori di consuntivo 2016 - è superiore al target previsto (6%). Incide, invece, sul valore percentuale unitario (4,9%) la componente legata agli oneri previdenziali, sulla quale l'Ente non esercita scelta alcuna, trattandosi di incrementi derivanti da norme legali o contrattuali.



Nel corso dell'anno 2017 si sono realizzati n. 4 nuovi distacchi di personale dipendente non dirigente Unioncamere, totali e parziali, che hanno determinato una significativa riduzione del costo del personale.

3.4 Obiettivi individuali

ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENTE - ANNO 2017

PERSONALE NON DIRIGENTE				
INQUADRAMENTO CONTRATTUALE	PERSONALE IN SERVIZIO	100% DEL MAX ATTRIBUIBILE	COMPRESO TRA IL 60% E IL 99% DEL MAX ATTRIBUIBILE	≤ 60% DEL MAX ATTRIBUIBILE
A	3	1	2	0
B	27	8	19	0
C	24	6	18	0
QI	8	4	4	0
TOTALE	62	19	43	0

PERSONALE DIRIGENTE

IMPORTO ATTRIBUIBILE COMPRESO TRA IL 5% E IL 9% DELLA RETRIBUZIONE INDIVIDUALE

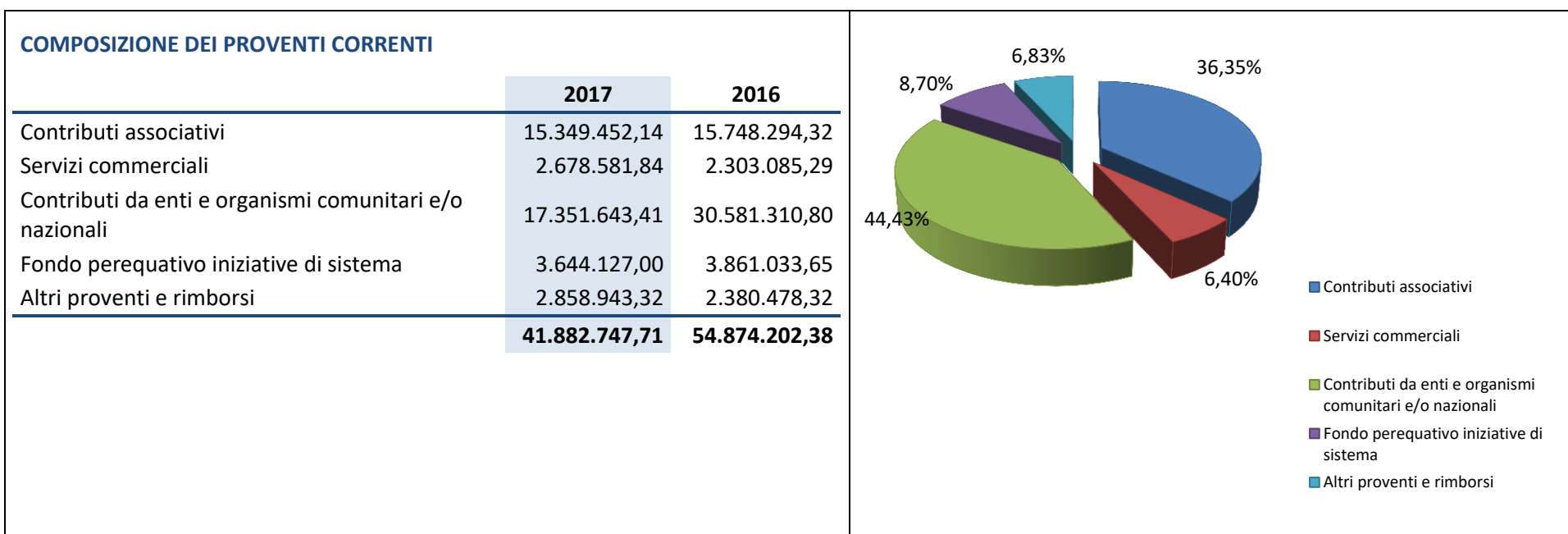
Tra il 99% e il 100% del valore massimo attribuibile

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

L'esercizio 2017 di Unioncamere ha chiuso con un avanzo economico pari a **522,2** migliaia di euro.

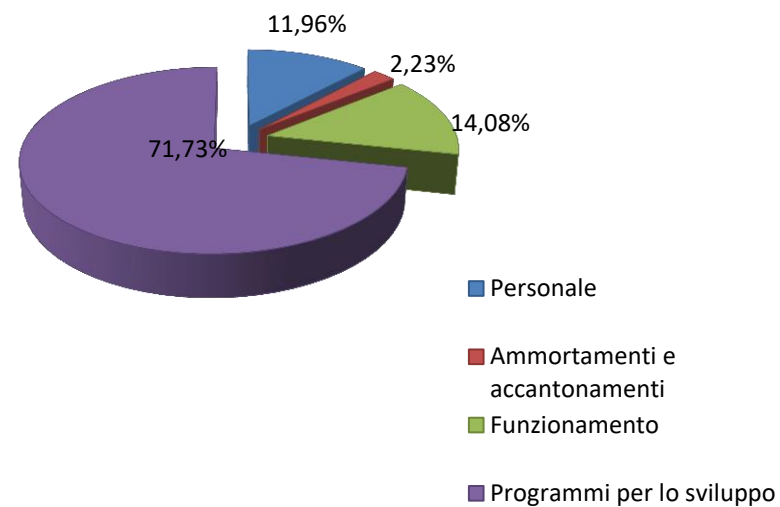
La gestione ordinaria registra un disavanzo, pari a **1.123,8** migliaia di euro a fronte di un decremento complessivo dei proventi rispetto all'anno 2016 pari a **12.991,4** migliaia di euro (-23,67 %), e degli oneri pari a **11.522,1** migliaia di euro (-21,13%); oneri destinati soprattutto alla realizzazione dei programmi del sistema camerale.

L'avanzo economico di esercizio è conseguito grazie al risultato positivo della gestione straordinaria (**1.641,5** migliaia di euro) e finanziaria (**100,7** migliaia di euro).



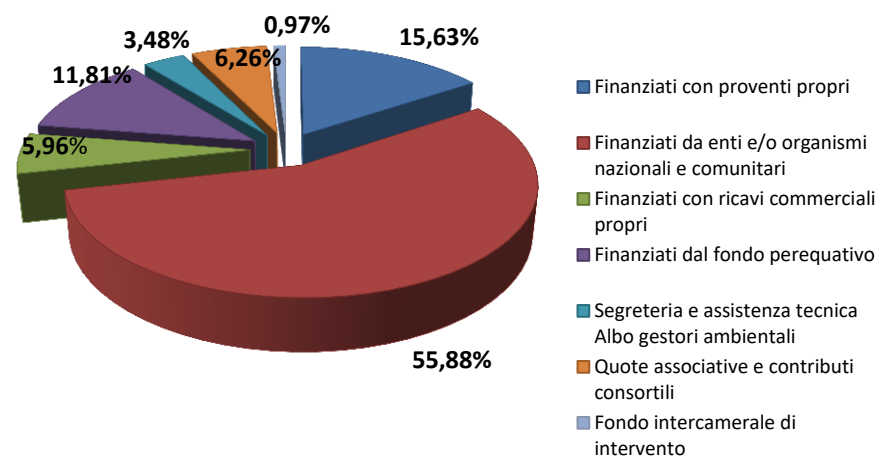
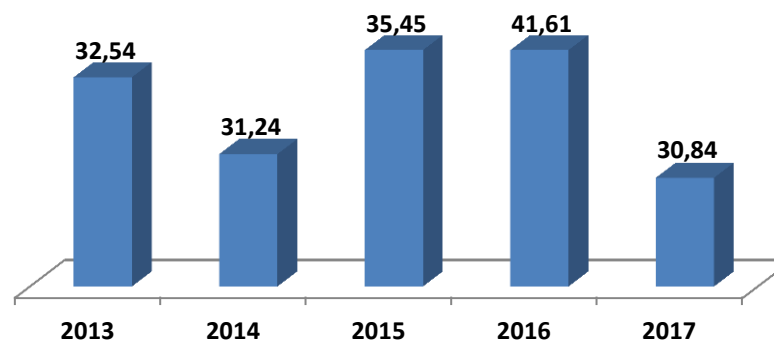
**COMPOSIZIONE DEGLI ONERI CORRENTI**

	2017	2016
Personale	5.142.028,05	5.185.262,78
Funzionamento	6.056.656,70	5.994.507,32
Ammortamenti e accantonamenti	961.194,64	1.732.825,98
Programmi per lo sviluppo del sistema camerale	30.846.715,98	41.616.133,95
	43.006.595,37	54.528.730,03



**COMPOSIZIONE DEGLI ONERI PER I PROGRAMMI PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA CAMERALE**

	2017	2016
Finanziati con proventi propri	4.821.684,70	2.966.602,45
Finanziati da enti e/o organismi nazionali e comunitari	17.236.740,40	30.352.553,57
Finanziati con ricavi commerciali propri	1.839.860,55	1.195.807,11
Finanziati dal fondo perequativo	3.644.127,00	3.861.033,65
Segreteria e assistenza tecnica Albo gestori ambientali	1.074.752,20	973.015,89
Quote associative e contributi consortili	1.929.551,13	1.967.121,28
Fondo intercamerale di intervento	300.000,00	300.000,00
	30.846.715,98	41.616.133,95

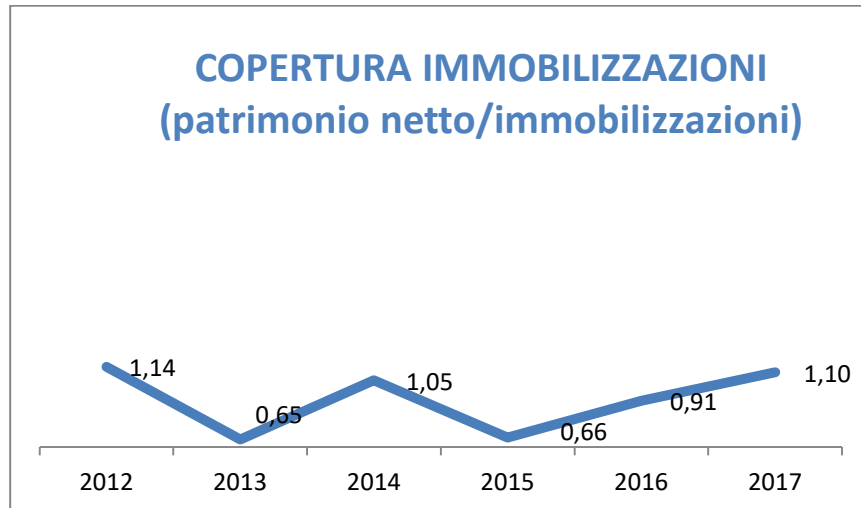
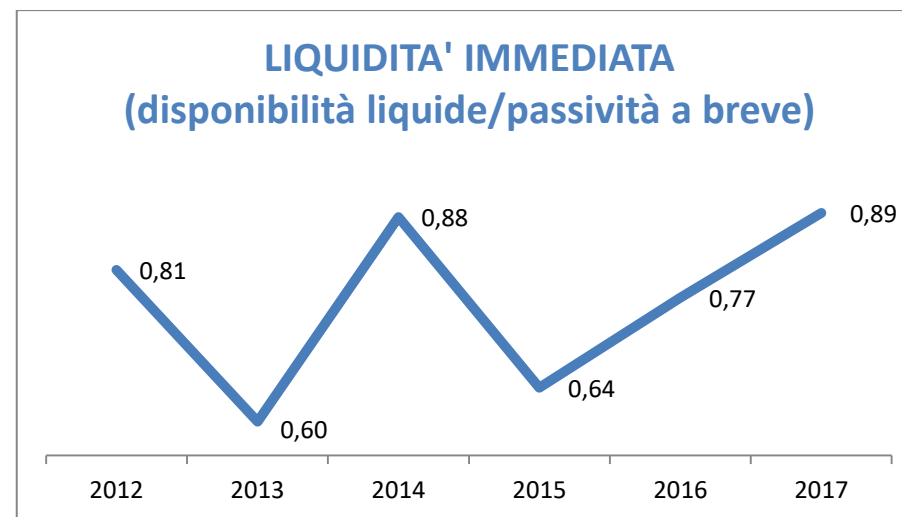
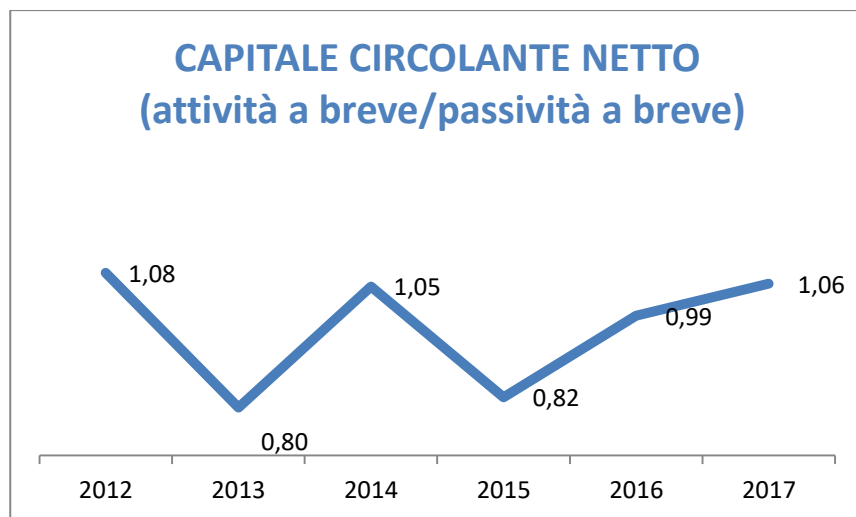
**SPESE PROGRAMMI PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA CAMERALE (in mln di euro)**



Il bilancio d'esercizio 2017 chiude con un patrimonio netto pari a **56.600,1** migliaia di euro. L'attivo patrimoniale al 31 dicembre 2017 di **224.634,5** migliaia di euro determina un aumento del **4,00%** rispetto all'esercizio 2016, mentre le passività al 31 dicembre 2017 ammontano a **168.034,4** migliaia di euro con un incremento del **5,03%** rispetto all'anno 2016. Di seguito vengono riportati i principali margini di struttura evidenziati nel loro andamento nell'arco del triennio 2015-2017.

MARGINE DI STRUTTURA

	2017	2016	2015	
Patrimonio netto	56.600.114,14	56.019.251,64	53.862.347,34	<u>Patrimonio netto</u>
Immobilizzazioni	51.505.970,00	61.607.159,45	81.307.036,40	<u>Immobilizzazioni</u>
	109,89%	90,93%	66,20%	
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO				
	2017	2016	2015	
Attività a breve	173.128.008,50	154.391.626,93	107.335.450,04	<u>Attività a breve</u>
Passività a breve	163.555.747,45	155.699.936,27	130.703.564,25	<u>Passività a breve</u>
	105,85%	99,16%	82,12%	
LIQUIDITA' IMMEDIATA				
	2017	2016	2015	
Disponibilità liquide	145.092.442,34	119.778.936,14	84.202.644,32	<u>Disponibilità liquide</u>
Passività a breve	163.555.747,45	155.699.936,27	130.703.564,25	<u>Passività a breve</u>
	88,71%	76,93%	64,42%	





5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

In continuità con quanto realizzato negli ultimi anni su tali tematiche, anche l'attività dell'annualità 2017 è stata centrata sul tema imprenditoria femminile e rivolta a capitalizzare quanto fatto in 15 anni, nonostante la forte contrazione delle risorse. Le azioni sono state orientate a mantenere salda la rete di relazioni con i Comitati Imprenditoria femminile presso le CCIAA e con i soggetti istituzionali anche attraverso intese e collaborazioni a titolo non oneroso con altri soggetti attivi sul tema quali la rete Soroptimis, Invitalia, Confcommercio, il Forum delle CCIAA dell'Adriatico e dello Ionio, gli eventi GammaDonna e ITWIN, le piattaforme transnazionali oltre che ad attività di affiancamento a specifiche iniziative camerali. In aggiunta alla costante attività di monitoraggio statistico, numerose sono state le azioni di comunicazione e ricerca effettuate attraverso il portale IF dedicato (che nell'anno ha misurato 72.000 utenti unici e 678.000 pagine viste), le newsletter ai 1320 iscritti, il canale social in aumento del 30% rispetto al precedente anno con 641 tweet dedicati all'universo femminile, i 5 comunicati stampa su dati statistici e le analisi qualitative sui fenomeni in corso, il supporto ai giornalisti per interviste e articoli mirati sul tema, i 75 quesiti cui si è dato risposta pervenuti dagli utenti, il supporto ai tesisti. Nel 2017 insieme con i Comitati Imprenditoria femminile è stata curata, organizzata e presenziata l'iniziativa "Giro d'Italia dalle donne che fanno impresa" che ha festeggiato la X edizione, attraverso 10 tappe sui territori (Firenze, Pescara, Ravenna, Arezzo, Torino, Ferrara, Mantova, Lecce, Viterbo, Roma) e l'accompagnamento al nuovo disegno di governance illustrato via telematica con un webinar.



6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

PROCESSO DI FORMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	PERIODO O PERIODICITA'
Approvazione del bilancio preventivo	Assemblea	entro ottobre anno t-1
Assegnazione degli obiettivi al Segretario generale	OIV/Comitato esecutivo	entro primo semestre anno t
Approvazione del piano della performance	OIV/Comitato esecutivo	entro gennaio anno t
Assegnazione degli obiettivi dirigenziali	Segretario generale	entro primo semestre anno t
Integrazione del piano della performance con gli obiettivi di area	OIV/Comitato esecutivo	entro primo semestre anno t
Valutazione finale obiettivi Segretario generale	OIV/Comitato esecutivo	entro aprile anno t+1
Valutazione finale obiettivi dirigenziali	Segretario generale	entro aprile anno t+1
Approvazione del bilancio consuntivo	Assemblea	entro aprile anno t+1
Approvazione della relazione sulla performance	Comitato esecutivo	entro giugno anno t+1
Validazione della relazione sulla performance	OIV	entro giugno anno t+1