

Relazione sulla performance

Anno 2018

26 Giugno 2019

**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	36
3.4 Obiettivi individuali.....	38
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	39
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE.....	45
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	46



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 priorità – in termini di compiti e funzioni – previste dalla riforma del sistema camerale hanno guidato la definizione dei contenuti delle missioni e dei programmi di Unioncamere per il 2018, la cui attuazione ha seguito l'evoluzione in corso d'anno dello scenario economico e sociale del nostro Paese.

Nel 2018, il quadro economico italiano ha visto un indebolimento delle condizioni per la crescita, interne ed esterne. I fattori che hanno influenzato lo scorso anno la performance dell'economia italiana sono essenzialmente riconducibili all'incertezza legata alla politica commerciale americana, alla turbolenza su alcuni importanti paesi emergenti e di sbocco per l'export italiano, al rallentamento della crescita in diverse economie europee, al progressivo aumento dei tassi di interesse come conseguenza della fine del programma di acquisto straordinario da parte della Banca Centrale Europea, all'entità assoluta del debito pubblico italiano e, non da ultimo, al generalizzato clima di sfiducia di imprese e famiglie.

Tali criticità hanno visto una prosecuzione nei mesi a seguire, portando a rivedere al ribasso le previsioni macroeconomiche, tanto che oggi l'economia italiana è prevista sostanzialmente in stagnazione per il 2019 e in esiguo miglioramento nel 2020, a causa soprattutto di una minore domanda interna.

Le difficoltà della stagione economica (e sociale) che stiamo vivendo sono testimoniate anche dalle cifre di più lungo periodo: negli ultimi dieci anni, quelli successivi alla crisi economico-finanziaria, il PIL italiano in termini reali è cresciuto ad un tasso medio dello 0,3% anno. E questo a fronte dell'1,7% della media dell'Unione europea e dell'1,4% dell'area euro. Per l'occupazione, sempre con riferimento al decennio trascorso, si riscontra una tenuta complessiva (il bilancio complessivo nel periodo è del +0,5%) ma con un tasso di occupazione che è ancora oggi distante di quasi 10 punti dal valore medio dell'Unione europea.

L'export italiano – dopo aver raggiunto la quota record di 450 miliardi di euro nel 2017, il +7,7% rispetto l'anno precedente - prosegue il trend di crescita ormai in vigore da quasi un decennio ma rallenta sensibilmente (+3,0% nel 2018), soprattutto in chiusura d'anno. L'avanzo commerciale si ferma pertanto a +39.804 milioni (+81.194 milioni al netto dei prodotti energetici), contro i +47.642 milioni del 2017.



La componente manifatturiera per il nostro Paese resta, tuttavia, di assoluto rilievo. In Europa siamo il primo paese per consistenza delle imprese del comparto, e il secondo dopo la Germania per valore aggiunto prodotto. In termini di quote di mercato, l'Italia si attesta oggi su valori complessivamente inferiori a quelli pre-crisi ma, su oltre 2 mila prodotti riconducibili alle 4A del made in Italy (Alimentare, Abbigliamento, Arredamento, Automotive), in ben 519 casi siamo primi nell'Unione europea per valore esportato nel Mondo (quasi un prodotto ogni 4); considerando le prime tre posizioni, la quota di prodotti sale al 58%. Delle 519 leadership italiane, poi, sono oltre 400 (il 78%) quelle in cui vendiamo a prezzi superiori a quelli mediamente registrati dai Paesi dell'Unione europea.

A livello geografico, il Nord del Paese ha registrato una diminuzione della presenza di imprese nel decennio trascorso, con una perdita di 80 mila imprese corrispondente a un decremento relativo del 2,8%. In particolare, è il Nord-Est ad aver segnato il maggior ridimensionamento, con 45 mila imprese nette in meno di stock e una variazione negativa del 3,8%. Per contro, il Mezzogiorno e in particolare l'Italia centrale hanno verificato mediamente saldi positivi.

Le prospettive di sviluppo della nostra economia sono legate alla capacità di resilienza delle nostre imprese. Guardando all'anno di inizio delle attività, il 57,5% delle aziende oggi operanti nel nostro Paese è nato prima del 2009, concentra il 70,2% degli addetti e si caratterizza per una dimensione mediamente superiore rispetto alle altre (4,4 addetti contro 3,6). La speranza di vita all'avvio dell'attività delle imprese italiane calcolata al 2018 (durata media, ovvero età alla effettiva cessazione dell'attività) è oggi di 12,3 anni. Le imprese che appaiono più longeve sono quelle dell'agricoltura (16,0 anni), seguite dalle industriali in senso stretto (15,7 anni), da quelle delle costruzioni (12,5 anni) e, infine, da quelle dei servizi che, con 11,8 anni si caratterizzano come quelle mediamente di minore durata.

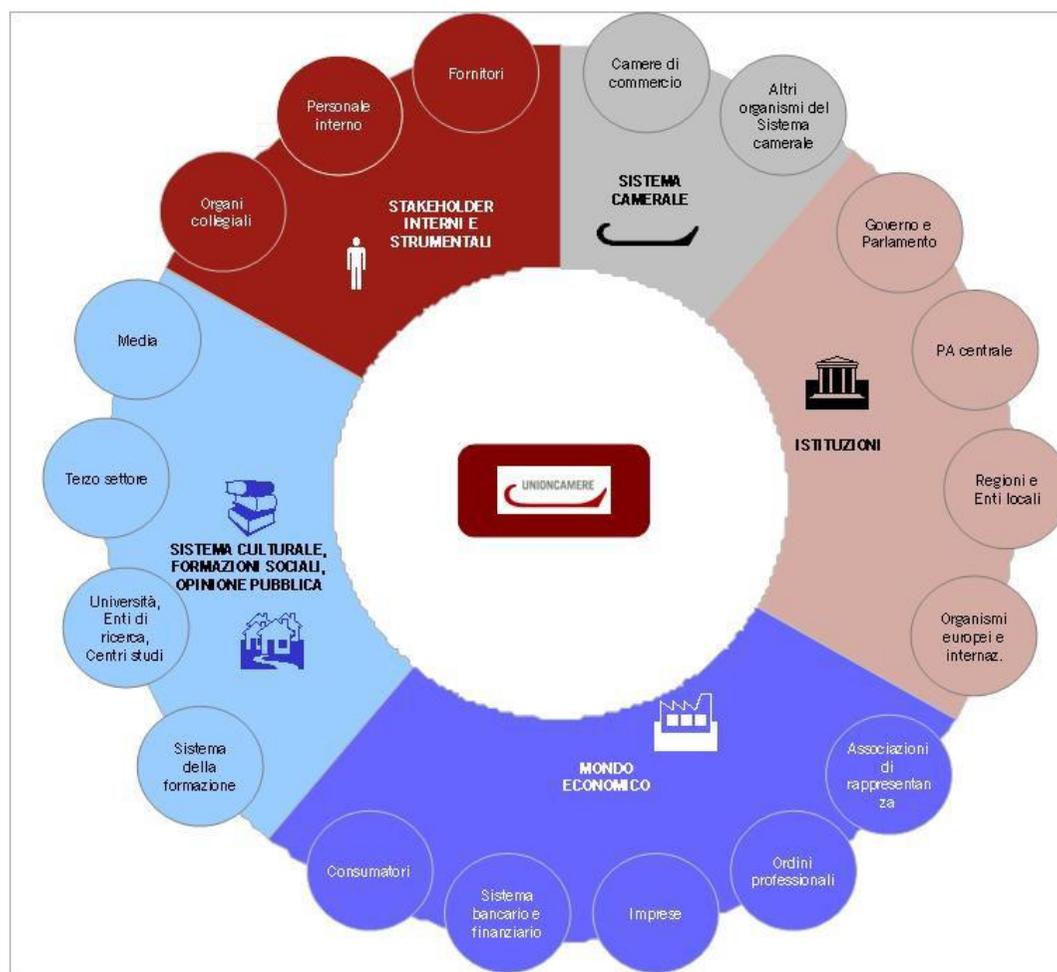
Con la Legge 221/2012, che ha convertito il Dl Crescita 2.0, è stata introdotta per la prima volta nell'ordinamento del nostro Paese la definizione di nuova impresa innovativa, la startup innovativa. Le startup innovative iscritte in una sezione speciale del Registro delle Imprese tenuto presso le Camere di commercio oggi hanno raggiunto quota 10 mila (quasi un quinto delle quali concentrato nella provincia di Milano e un altro 10% in quella di Roma).

Innovazione vuol dire sempre più spesso Green economy. Dal punto di vista del posizionamento, emerge come l'Italia si collochi molto bene tra i grandi paesi UE: seconda dopo il Regno Unito per minori input energetici per unità di prodotto e per minori input di materia per unità di prodotto, prima per minore produzione di rifiuti per unità di prodotto e terza dopo Francia e Regno Unito per minori emissioni atmosferiche per unità di prodotto.

La propensione a investire nel green si associa a performance migliori in termini di fatturato, occupazione ed export. I mercati internazionali richiedono alle imprese un costante upgrading in termini di sostenibilità, di innovazione e qualità. Gli investimenti nella sostenibilità ambientale richiedono, al contempo, l'applicazione di tecnologie digitali legate anche ad un uso strategico di dati e informazioni (es big data and analytics, ecc.). Indagini dirette svolte da Unioncamere negli ultimi mesi evidenziano infatti, a tal riguardo, l'importanza della digitalizzazione per spingere la competitività delle imprese: quando le competenze digitali sono innestate in processi di innovazione digitale (Industry 4.0) frutto della volontà di migliorare l'efficienza aziendale (Efficiency motivations) gli effetti sulle performance economiche sono maggiori rispetto al caso in cui le digital skills si accompagnano a innovazioni digitali effettuate solo per motivazioni esterne (incentivi, ecc.) (External motivations).

Il percorso per uscire dalla crisi non è ancora concluso. Occorre proseguire lungo la strada delle riforme strutturali, puntando sul rafforzamento competitivo delle nostre eccellenze (dal manifatturiero al turismo) 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 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.

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.

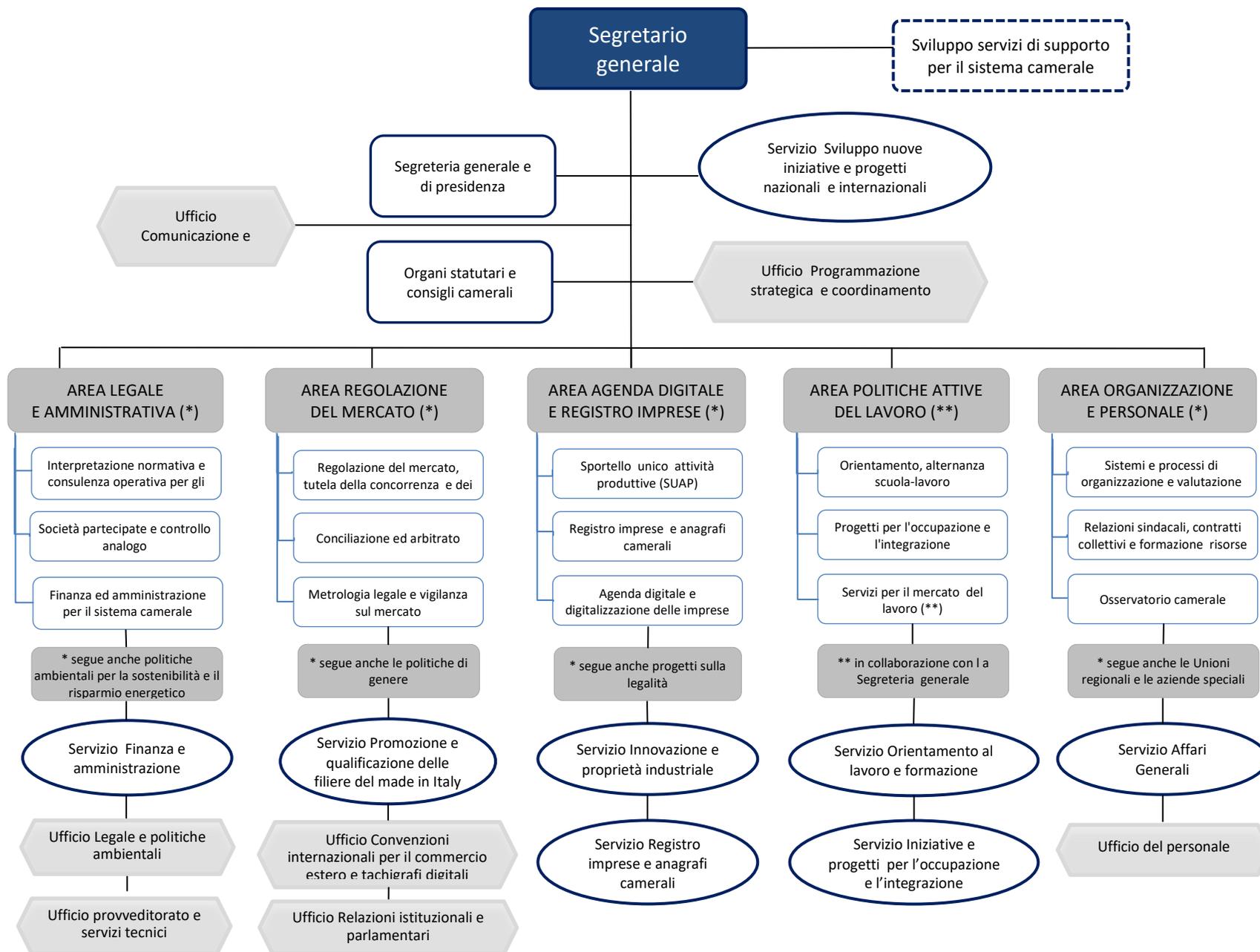
L'Ufficio di presidenza, che esercita le funzioni delegate dal Comitato esecutivo. E' composto dal Presidente e dai Vicepresidenti.

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	31/12/2018 (*)
Segreteria Generale e di Presidenza <i>Segreteria generale e di presidenza</i>	6
Strutture alle dirette dipendenze del Segretario generale <i>Servizio Sviluppo nuove iniziative e progetti nazionali e internazionali</i>	3
<i>Ufficio budgeting e monitoraggio partecipate</i>	3
Agenda digitale e registro imprese	7
Regolazione del mercato	11
Legale e amministrativa	15
Organizzazione e personale	9
Politiche attive del lavoro	10
TOTALE COMPLESSIVO *	64

(*) Non comprende n. 4 unità di 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 2018			31 dicembre 2017		
	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	6	0	6	5	1	6
TOTALE	32	36	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	2018			2017		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	0	0	0	0	0
35 - 50 anni	7	21	28	9	21	30
> 50 anni	25	15	40	22	16	38
TOTALE	32	36	68	31	37	68

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2018			2017		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	3	6	9	3	6	9
tra 11 e 25 anni	13	16	29	13	19	32
oltre i 25 anni	16	14	30	15	12	27
TOTALE	32	36	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 2018			31 dicembre 2017		
	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	6	0	6	5	1	6
TOTALE	22	20	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	2018	2017
Età media del personale (anni)	52,6	51,6
<i>di cui età media personale non dirigente (anni)</i>	<i>52,0</i>	<i>51,0</i>
<i>di cui età media personale dirigente (anni)</i>	<i>58,3</i>	<i>57,0</i>
Tasso di crescita del personale negli anni	--	--
Personale in possesso di laurea (%)	61,7%	61,7%
Costo della formazione erogata (euro)	23.960,48	22.130,00
Costo della formazione pro capite (euro)	352,36	320,72
INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2018	2017
Tasso di assenza	3,1%	4,0%
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	0,0%	1,47%
Retribuzione media personale non dirigente (euro)		42.337,02
Retribuzione media personale dirigente* (euro) *escluso il Segretario generale		135.500,00
INDICATORI DI ANALISI DI GENERE	2018	2017
Età media del personale femminile (anni)	50,1	49,3
Donne su totale personale (%)	52,94%	54,4%
Dirigenti donne su totale dirigenti (%)	0%	16,6%
Donne in possesso di laurea su totale donne (%)	47,6%	56,7%

**Risorse economiche**

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, i valori di proventi e oneri riguardanti il consuntivo dell'anno 2017, il preventivo e il consuntivo del 2018. 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 31.12.2017	PREVENTIVO ECONOMICO 2018	CONSUNTIVO AL 2018
A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Contributi associativi	15.349.452,14	14.520.530,00	14.750.989,98
Valore della produzione servizi commerciali:	2.678.581,84	2.340.336,13	2.342.716,90
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	17.351.643,41	37.076.515,51	23.863.503,27
Fondo perequativo iniziative di sistema	3.644.127,00	6.000.000,00	7.324.545,82
Altri proventi e rimborsi	2.858.943,32	2.467.320,74	2.432.173,53
TOTALE (A)	41.882.747,71	62.404.702,38	50.713.929,50
B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Personale	5.142.028,05	6.005.112,52	5.561.151,94
Funzionamento:	6.056.656,70	6.295.218,00	5.757.166,01
Ammortamenti	215.380,42	241.000,00	197.582,44
Accantonamenti	745.814,22		504.241,99
Iniziativa, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	28.617.164,85	47.718.871,86	36.735.260,55
Quote per associazioni e consorzi	1.929.551,13	1.948.000,00	1.874.711,34
Fondo intercamerale d'intervento	300.000,00	300.000,00	-
TOTALE (B)	43.006.595,37	62.508.202,38	50.630.114,27
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)	- 1.123.847,66	- 103.500,00	83.815,23
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA (C)	100.747,46	103.500,00	353.707,41
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA (D)	1.641.563,62	-	995.255,54
RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI (E)	- 96.169,11	-	- 19.640,30
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO	522.294,31	0,00	1.413.137,88

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 2018.

STRUTTURA PARTECIPATA	CAPITALE SOCIALE	QUOTA % DI PARTECIPAZIONE DIRETTA	RISULTATO DI ESERCIZIO		
			2016	2017	2018
Si.Camera srl	4.009.935,00	92,78%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Dintec Srl	551.473,00	69,52%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Uniontrasporti Scrl	389.041,00	50,71%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Isnart scpa	292.184,00	50,32%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Tecnoservicecamere scpa	1.318.941,00	11,29%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Agroqualità spa	1.856.191,41	13,91%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Ecocerved srl	2.500.000,00	7,42%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Infocamere scpa	17.670.000,00	3,61%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Borsa merci telematica italiana scpa	2.387.372,00	3,31%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Tecnoholding spa **	N.D.	2,87%	≥ 0	≥ 0	N.D.
Jobcamere in liquidazione srl	600.000,00	2,45%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Ic Outsourcing srl	372.000,00	2,18%	≥ 0	≥ 0	≥ 0

(**) Bilancio 2018 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 e sviluppo delle imprese

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;
- all'accompagnamento degli 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 complementarità 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 2018 ha risentito, nella sua fluidità di svolgimento, soprattutto di alcune variabili legate alla completa attuazione del processo di riforma, che in alcune sue fasi è tutt'ora oggetto di un contenzioso giudiziario per cui talune attività hanno necessariamente risentito degli effetti di tali vicende.

Pur se in parte *sub iudice*, il decreto di riforma ha restituito 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.

Oggi, le CCIAA devono dunque affrontare la sfida di progettare ed attuare "missioni strategiche" di ampio respiro quali quelle che hanno già caratterizzato l'operato di Unioncamere nel 2017 e che hanno segnato anche le iniziative del 2018. 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 2018 – 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 camerale, sia della diminuzione delle risorse derivante dal taglio del diritto annuale.

Si pensi al supporto al commercio internazionale, la cui centralità per lo sviluppo dei territori ha sollecitato l'impegno in politiche volte a migliorare la competitività delle imprese già presenti sui mercati esteri e aumentare il numero di esportatrici. Per rendere più efficiente il processo di supporto alle imprese è emersa, tra l'altro, l'esigenza di individuare aziende non esportatrici o saltuariamente presenti sui mercati esteri su cui concentrare gli sforzi e l'attenzione. Si tratta delle imprese potenzialmente esportatrici, ovvero imprese che, nonostante abbiano un profilo analogo a quello delle imprese che accedono ai mercati esteri, non riescono a vendere i propri prodotti oltreconfine, o riescono a farlo solo saltuariamente.

Unioncamere ha negli anni affinato un metodo di individuazione di queste imprese, basato sulla similarità strutturale e di comportamento, che ha portato a ottenere un numero di imprese manifatturiere potenzialmente esportatrici pari a 46.085. Di queste, 22.775 sono aziende che negli ultimi anni hanno già avuto esperienze di internazionalizzazione commerciale, senza tuttavia trovare stabilità sui mercati esteri (occasionali). Le restanti 23.310, invece, sono imprese che non hanno mai operato oltre i confini nazionali ma presentano caratteristiche tali per cui è plausibile un loro coinvolgimento sullo scenario globale (potenziali). Se tutte queste imprese diventassero stabilmente esportatrici è stimabile un aumento dell'export di 25.7 miliardi pari al 5,7% dell'export attuale.



Si tratta, quindi, di interventi a forte ricaduta sulla crescita del Paese, posto che le aziende esportatrici sono ancora poco meno di 200mila su un totale che, in base ai dati del Registro Imprese al 31 dicembre 2018, raggiunge le 6.099.672 unità registrate.

Rilevano anche 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.

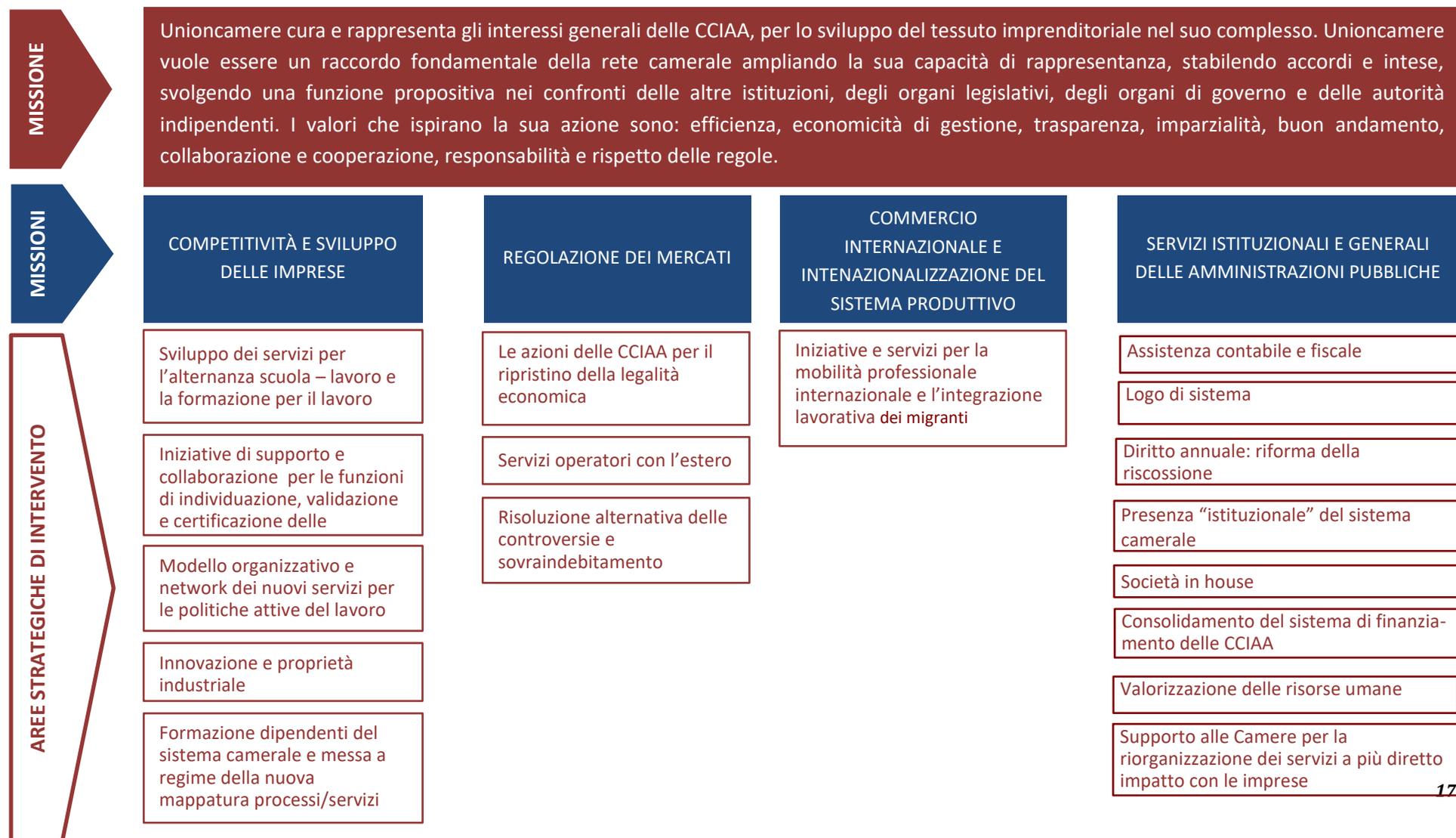
Anche il tema dell’innovazione costituisce una grande sfida per il sistema camerale: nell’attuazione delle iniziative avviate attraverso i PID (Punti Impresa Digitale) è stato rilevato che ben 60 imprese su 100 hanno un livello di digitalizzazione ancora alle prime fasi (esordienti o apprendiste digitali), ponendo così l’enfasi sulla necessità di intensificare le misure a sostegno della digitalizzazione, a partire da quelle previste dal Piano Impresa 4.0, sulle quali il sistema camerale può senz’altro fare la sua parte a beneficio del Sistema paese.

L’elevato livello di competenze che tali cambiamenti richiederanno porta, inoltre, 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. Proprio sulle competenze più innovative come quelle del digitale, tuttavia, più forte è il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, e anche su queste tematiche il sistema camerale può fornire un contributo significativo, anche attraverso i risultati del Sistema Informativo Excelsior Unioncamere-ANPAL, che stima che nel prossimo futuro a trainare la domanda complessiva di lavoro saranno la “rivoluzione digitale” (Big data, Intelligenza artificiale, Internet of Things) e la domanda di “ecosostenibilità”, che richiederanno il coinvolgimento rispettivamente di 213mila e 481mila lavoratori.



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****Presenza “istituzionale” del sistema camerale**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
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	Raggiunto nei tempi previsti	
	Definizione dd.mm. di attuazione del d.lgs. 219 in misura > 50% di quelli in attesa di adozione	Raggiunto nei tempi previsti	

Publicazione della ricerca "Mappe d'Italia" realizzata dal team di ricerca coordinato dal Prof. Caravita. Seminario di presentazione della ricerca ad aprile 2018. Per il secondo evento è stato deciso di non farne uno soltanto ma, anche tenuto del fatto che i processi di accorpamento tra Camere non sono conclusi, è stato valutato più opportuno informare e coinvolgere di volta in volta il sistema camerale sui temi della riforma. In particolare i presidenti sono stati informati negli incontri dei diversi organi di Unioncamere soprattutto sullo stato di attuazione della riforma, sulle criticità degli accorpamenti e sul relativo contenzioso; i segretari generali attraverso le Consulte ed altri incontri (su temi quali l'aumento del 20% del diritto annuale, le Camere in dissesto finanziario, i costi standard, la mappatura dei processi, la Riforma delle procedure di allerta) Sono stati svolti oltre 20 incontri con: rappresentanti del Governo (Vice Ministri e sottosegretari del MISE, MIPAAFT, Dipartimento della Funzione Pubblica, Giustizia, Lavoro) circa 10; commissioni parlamentari (ad esempio nelle 2 audizioni svolte), parlamentari incontrati sui temi della riforma (circa 25). Sui decreti attuativi della riforma è stato fornito il supporto operativo sui decreti relativi ai costi standard e diritti di segreteria, sul dissesto delle Cdc siciliane, sui consigli camerale, sui segretari generali, sul rimborso spese per gli amministratori, è stato insediato il Comitato indipendente di valutazione previsto dalla riforma, (è stato fornito supporto sul totale massimo dei 19 provvedimenti attuativi, di cui 4 sono conclusi, 5 sono in fase molto avanzata).

Logo di Sistema

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Tempi di posizionamento del nuovo logo nei diversi strumenti di comunicazione utilizzati	Chiusura del posizionamento entro marzo 2018	100%	
	Integrale copertura, a livello regionale, dei soggetti da coinvolgere mediante interventi tecnici, seminari formativi	25% Mancano le CCIAA che devono completare il processo di accorpamento	
Numero e tipologia delle azioni di affiancamento del sistema per la più diffusa e tempestiva adozione del logo	>5 incontri con la stampa nazionale, con le istituzioni e gli stakeholder	Raggiunto	
Numero e tipologia delle azioni di promozione all'esterno del logo			

L'entrata in vigore del nuovo logo ha coinciso con le elezioni politiche e il conseguente percorso istituzionale per il cambio di Governo. Pertanto si è ritenuto opportuno affidarsi ad un'azione di comunicazione concentrata maggiormente su stakeholder e stampa nazionale. Si è quindi provveduto ad una serie di presentazioni del significato delle novità grafiche ai principali stakeholder (associazioni imprenditoriali), ai segretari generali delle Camere di commercio, al comitato esecutivo dei Presidenti di Unioncamere. Diverse presentazioni hanno riguardato la stampa con incontri ad hoc presso le redazioni delle principali testate (Ansa, Corriere della Sera, Sole 24 Ore, ecc.). Inoltre, a seguito della diramazione di un comunicato stampa (1 marzo 2018) la notizia è stata ripresa dalle principali testate economiche (Sole 24 Ore e Italia Oggi).

L'Unioncamere subito dopo aver adottato il nuovo logo (1 marzo 2018) ha provveduto, entro il mese di marzo, ad adeguare tutti gli strumenti di comunicazione, ovvero i siti internet istituzionali (unioncamere.gov.it, camcom.gov.it), i canali social (twitter, Facebook, Youtube), la modulistica di base e gli strumenti di comunicazione esterna (ad esempio, targhe, badge per visitatori, etc.). Si è provveduto a diffondere presso tutte le regioni italiane la novità e a coinvolgere le Camere in particolare con due incontri/seminari dedicati ad illustrare le novità alla community dei Comunicatori delle Camere di commercio italiane, un video dedicato alle nuove Camere realizzato in due versioni diverse e messo a disposizione del sistema camerale.

Alla fine dell'anno 11 Camere di commercio avevano completato positivamente il processo di adozione mentre altre 16 Camere hanno in corso il processo di adozione.



Valorizzazione delle risorse umane

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Definizione set di Utilities per lo sviluppo del servizio "tipo" in tema di mercato del lavoro, digitale, turismo ed internazionalizzazione	Definizione set entro luglio 2018	Raggiunto nei tempi previsti	
Potenziamento dell'intervento formativo sulle conoscenze tecniche del personale e sulle soft skills necessarie	Intervento formativo per non meno di 1.500 unità da coinvolgere sui servizi di interesse per le imprese	100%	

Con particolare riferimento al servizio "tipo" in tema di mercato del lavoro, nei primi mesi dell'anno è proseguito ed è stato completato il lavoro di definizione e messa a punto del modello di servizio camerale per le attività di base e a valore aggiunto, i cui esiti sono confluiti nella più complessiva mappatura, comprensiva delle funzioni di supporto, condivisa in seno agli Organi di Unioncamere e trasmessa al MISE e ai Segretari generali delle Camere, Unioni regionali e Aziende speciali. Parallelamente, oltre al rilascio della versione finale del vademecum di gestione ad uso degli operatori camerale, si è provveduto - in collegamento con l'attuazione del progetto 20% "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" e del Programma di Fondo Perequativo 2015-2016 "Alternanza scuola lavoro, orientamento al lavoro e placement - alla progettazione operativa e organizzativa dei vari ambiti di attività sui temi della formazione, del mercato del lavoro e del sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro. In virtù di tutto quanto sopra, è stato possibile pervenire, come previsto, entro il mese di giugno, all'elaborazione di specifiche tecniche, format e indicazioni pratico-operative di dettaglio per la progettazione, la realizzazione e la gestione dei servizi e delle iniziative in materia di percorsi di alternanza scuola lavoro e di orientamento al lavoro e alla professioni, rilasciati e resi disponibili, per una prima sperimentazione diffusa, alle strutture camerale aderenti alle su menzionate iniziative progettuali a livello di sistema. La finalità è definire, sperimentare e mettere a punto in tale ambito uno specifico "modello di servizio camerale" incentrato soprattutto su azioni di informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola lavoro e interventi di orientamento "in situazione" ossia incentrati su esperienze "on the job".

Anche per la definizione del set di utilities per il servizio "tipo" sui temi dei servizi digitali e dell'internazionalizzazione, le attività risultano attuate nei termini previsti; a tali tematiche sono state infatti dedicate due specifiche linee formative a valere sul fondo perequativo, entrambe già concluse e nell'ambito delle quali sono state proposte, illustrati e condivisi metodologia comune di valutazione e assessment dei fabbisogni delle imprese per l'erogazione dei servizi camerale alle stesse (portale dedicato, format per check up e assessment per l'individuazione dei servizi camerale personalizzati).



Con riferimento al potenziamento dell'intervento formativo, nell'annualità 2018 risultano svolte n. 9 delle 11 linee formative previste. Si tratta, in particolare, dei seguenti percorsi formativi:

- Le Camere per la regolazione e la concorrenza nel mercato;
- La valorizzazione del Registro Imprese;
- Le nuove competenze sui temi dell'internazionalizzazione;
- I flussi documentali nelle nuove Camere di commercio;
- Verso un ruolo manageriale della dirigenza del sistema camerale;
- Il ruolo strategico dell'assistente di direzione;
- Le Camere per l'innovazione digitale (II fase);
- La disciplina degli aiuti di stato: il registro nazionale aiuti (II annualità);
- La proprietà industriale e anticontraffazione.

per un numero complessivo di partecipanti pari a 2.503.

L'intero intervento formativo ha visto la complessiva erogazione di 328 ore di formazione. Assai positivi sono anche i risultati qualitativi: la customer satisfaction (rilevata attraverso appositi questionari) evidenzia un elevato livello di soddisfazione dei partecipanti sia per la qualità della docenza ritenuta efficace dal 94,7% dei rispondenti, sia per l'interesse destato dalle lezioni (valore medio 95,3%) nonché per la loro applicabilità al proprio contesto lavorativo (valore medio 94,6%). Le restanti linee formative previste (secondo modulo di alternanza e turismo), inizialmente programmate all'interno di questa iniziativa di sistema, sono confluite in percorsi formativi previsti su queste tematiche a valere su altre iniziative di sistema, in modo da assicurarne una più efficace realizzazione unitaria.

Consolidamento del sistema di finanziamento delle camere di commercio

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Completamento della metodologia dei costi standard, condivisione con il MiSE e determinazione del fabbisogno complessivo di sistema	Completamento entro aprile 2018 e validazione MiSE entro luglio 2018	100% con riferimento all'attività di Unioncamere	
Garantire nelle CCIAA l'attuazione di un percorso omogeneo per la gestione del rinnovo del CCNL camerale, in particolare per l'incremento delle risorse integrative	Definizione di interventi di supporto tecnico per le CCIAA entro 3 mesi dall'operatività del nuovo ccnl	Raggiunto nei tempi previsti	



Obiettivo non pienamente valutabile perché non è stato ancora emanato il decreto del MISE che definisce i criteri di valutazione e misurazione annuale delle Camere di commercio sulla base dei quali il Comitato indipendente di valutazione delle performance del sistema camerale assegna le premialità del Fondo perequativo.

In ogni caso, la Nota tecnica finale sulla metodologia dei Costi standard è stata predisposta ed approvata, come da programma, entro il mese di aprile (approvazione in Comitato esecutivo 11 aprile 2018), in quanto collegata alla Mappa dei processi, però, si è convenuto con il MiSE di soprassedere temporaneamente al suo invio presso quest'ultimo, ad evitare che eventuali correzioni alla Mappa stessa (già all'esame, per l'approvazione, presso il Ministero) potessero comportare una restituzione della proposta sui costi, con conseguente riavvio dell'iter. Agli inizi del mese di ottobre, visto il ritardo, si è ritenuto comunque di procedere all'invio della proposta al MiSE. In questi giorni, peraltro, il MiSE stesso ha sbloccato l'iter sulla Mappa, per cui può ragionevolmente ritenersi che a breve riprenderà l'iter che si era ipotizzato ad inizio d'anno e condensato nell'obiettivo.

Definizione, tra settembre ed ottobre, del set di interventi e strumenti di supporto tecnico (formazione, facsimili etc), in tempo utile per l'utilizzo da parte delle CCIAA nell'annualità 2019.

Supporto alle Camere per la riorganizzazione dei servizi a più diretto impatto con le imprese

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Piano strategico di sviluppo, articolato nella fase di rilevazione della situazione esistente nelle Camere (as is), individuazione delle linee di miglioramento, definizione ambiti e modalità di sviluppo dei servizi (to be). Valorizzazione strutturata delle società nazionali, in termini di affiancamento sulle tematiche di intervento	Rilevazione situazione as is ed individuazione delle linee di miglioramento entro giugno 2018 Presentazione ambiti e modalità di sviluppo entro ottobre 2018 Creazione entro luglio 2018 di un set di strumenti a supporto dell'attività dell'ente di acquisizione/diffusione di eccellenze, bestpractices, definizione modelli di intervento organizzativo Monitoraggio organizzativo delle società nazionali e proposte di sviluppo della mission entro ottobre 2018	Obiettivi temporali 100% Ambiti e modalità di sviluppo dei servizi 100% Monitoraggio società nazionali 100%	



Rilevazione As is, linee di miglioramento, presentazione ambiti e modalità di sviluppo, set strumenti di supporto e modelli di intervento: l'attività è stata sviluppata attraverso analisi quantitative (definita una nuova metodologia e set di strumenti di analisi) e qualitative. Le prime hanno consentito di evidenziare i diversi modelli organizzativi camerali per dimensioni/territorio/ processi e sottoprocessi/composizione addetti (funzionari camera, delle AS, in somministrazione)/ produzione dei principali servizi/trend organizzativi. Quelle qualitative sono state sviluppate attraverso gruppi di lavoro formati da funzionari camerali impegnati in attività di servizio alle imprese (in particolare, EEN, internazionalizzazione, digitale, proprietà industriale, CRM) e dallo studio dei Piani della performance delle camere per valutarne gli orientamenti strategici e di servizio. Nel complesso le analisi svolte sono confluite nelle linee di intervento del Piano strategico relative ai servizi attuali e quelli da sviluppare, best practice di servizio da diffondere (in particolare, il "customer centric approach") e le azioni di supporto attivabili da Unioncamere.

L'attività è stata completata entro giugno 2018 per quanto riguarda le rilevazioni As is e linee di miglioramento; entro luglio per gli strumenti di supporto alla acquisizione/diffusione di eccellenze e best practice; entro ottobre per la presentazione ambiti e modalità di sviluppo, riferito anche alle società nazionali di sistema (attraverso il Piano strategico triennale approvato dall'Assemblea);

Monitoraggio e proposte di sviluppo società nazionali: il monitoraggio (raccolta ed analisi dei dati sulle società nazionali) e le proposte di intervento sono stati effettuati sempre nell'ottica della programmazione strategica triennale, per cui l'attività risulta completata entro ottobre 2018.

MISSIONE COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE

Alternanza scuola lavoro

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Promuovere e/o realizzare incontri e manifestazioni di animazione e sensibilizzazione sul territorio, propedeutici allo sviluppo del servizio	Almeno 5 incontri o manifestazioni promossi o realizzati entro il 31 dicembre 2018	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Sviluppare accordi di collaborazione e protocolli di intesa per la diffusione dell'ALS	Almeno 2 accordi sottoscritti entro il 31 dicembre 2018	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Rilascio modelli di prototipo progettuale per l'alternanza scuola lavoro e l'apprendistato	Almeno 4 prototipi entro il 30 giugno 2018	Raggiunto nei tempi previsti	😊



Nel mese di febbraio sono stati sottoscritti due accordi (definiti, approvati e messi a punto negli ultimi mesi del 2017), con il Consorzio Confao - promotore e gestore della Rete Nazionale dell'Impresa Formativa Simulata - e 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". Entrambi sono finalizzati 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.

Sono poi state realizzate, attraverso le progettualità 20%, iniziative di informazione e comunicazione (roadshow o simili) a favore delle imprese e del mondo formativo, tra cui si segnalano gli appuntamenti territoriali dell'"Alternanza Day", organizzati nel periodo aprile-maggio in più di 60 Camere. Risultano emanati da parte di 80 camere di commercio n. 154 bandi camerali per l'erogazione dei voucher e contributi alle micro, piccole e medie imprese partecipanti ai percorsi di ASL, per un importo complessivo di circa 18 milioni e mezzo di euro, di cui quasi 4 milioni 300mila già assegnati a 4.875 imprese (per un valore medio di 879 euro ad impresa); l'iniziativa-premio "Storie di Alternanza", ha visto la partecipazione di 72 CCIAA nella I sessione 2018 (per 586 progetti presentati da più di 500 istituti scolastici con oltre 6mila studenti coinvolti) e 76 CCIAA nella II sessione 2018 (294 progetti, 254 istituti scolastici e quasi 4mila studenti).

Infine, in linea con il target prefissato, sono stati realizzati e rilasciati alle Camere nel mese di giugno 6 prototipi progettuali per l'ASL (modelli "Prevalenti esperienze di Stage/tirocinio", "Stage all'estero e in contesti internazionali", "Alternanza civica e collaborativa", "Project work/Laboratori", "IFS-Impresa Formativa Simulata" e "Impresa in Azione") e il format per l'orientamento al lavoro e alle professioni "CameraORIENTA", che ha visto il coinvolgimento - tra novembre e dicembre 2018 - di tutte le 65 CCIAA attuatrici.

E' stata infine avviata la realizzazione di un ulteriore percorso di orientamento e formazione a distanza attraverso webinar sui temi dell'"e-Citizenship" (educazione alla cultura digitale e all'imprenditorialità).

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

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Predisposizione di un primo stato di avanzamento delle attività del gruppo di lavoro utile alla definizione delle caratteristiche del servizio	Entro aprile 2018	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Rilascio della prima ipotesi di modello dei servizi di base specifico in tema di certificazione delle competenze	Entro dicembre 2018	SAL in linea con le attese	😊

Si segnala l'indagine sperimentale sulle competenze 4.0 nel settore della meccatronica, in attuazione dell'accordo di collaborazione sottoscritto nel 2017 tra Unioncamere e Federmeccanica, che, avvalendosi anche del contributo specialistico di DINTEC, ha iniziato a produrre, a partire da marzo, una serie di documenti riguardanti la metodologia seguita e i primi risultati raggiunti, le novità del sistema informativo Excelsior e l'approccio per la realizzazione della fase preliminare con interviste test in merito all'impatto delle tecnologie 14.0 sulle competenze professionali presenti all'interno delle imprese. Questi materiali preliminari, divenuti oggetto di esame, discussione e condivisione, sono stati adottati ai fini della predisposizione nel mese di aprile (in linea dunque con il target prefissato), di un primo stato di avanzamento delle attività utile alla definizione delle caratteristiche del servizio. Gli sviluppi successivi di questo lavoro hanno poi portato all'elaborazione di una nuova presentazione sulle professioni e le competenze richieste dalle imprese della meccatronica e di una documentazione di normazione tecnica, con schemi di qualificazione delle varie competenze, proposti anche a Verona Job&Orienta il 29 novembre 2018.

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

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Completamento e aggiornamento del kit di supporto operativo per gli operatori camerali	Nuova versione completa del kit entro il 31 dicembre	100%	😊
Realizzazione di eventi di formazione, animazione e condivisione per gli operatori camerali	Almeno 4 eventi entro il 31 dicembre	100%	😊
Incremento dei visitatori annui delle pagine del portale FILO rispetto al 2017	Almeno +10% di visitatori	<i>Cfr. commento in calce</i>	n.v.
Definizione, sviluppo e sottoscrizione di rapporti e accordi di collaborazione in materia di politiche attive del lavoro	Almeno 2 accordi di partnership sottoscritti e/o sviluppati	100%	😊

Sono proseguite le attività di servizio volte a supportare le 80 Camere aderenti per accompagnarle nelle fasi di implementazione e realizzazione delle azioni, garantendo il costante aggiornamento del kit di base di strumenti operativi e aggiornando in particolare: scheda con indicazioni sulle linee-guida operative per la preparazione, l'attuazione e la gestione dei vari interventi, la rendicontazione e gli indicatori di risultato; FAQ; bando "tipo" per l'erogazione dei contributi diretti (voucher) alle imprese e agli altri soggetti partecipanti a percorsi di ASL; vademecum per la gestione dei servizi.

È stata poi promossa la progettazione e organizzazione di eventi e appuntamenti territoriali con cadenza periodica, coordinati e basati su format condivisi a livello nazionale. Unioncamere ha fornito la necessaria assistenza e specifici contenuti informativi per la 2^a edizione dell'"Alternanza Day" (aprile/maggio in più di 60 Camere) e la nuova iniziativa "CameraORIENTA" (coinvolte nel periodo novembre-dicembre 65 CCIAA).

È attualmente in fase di progettazione la componente di servizi di supporto ai processi di orientamento e placement svolti dalle Università., in attuazione dell'apposito accordo di collaborazione di ormai prossima sottoscrizione con il Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea. Su questo



versante si registrano anche due accordi di partenariato progettuale definiti e attivati con ANPAL: “Italian Cooperation 4 Transparency of Skills & Mobility”, relativo all’attuazione delle iniziative PCN Europass, EQF ed Euroguidance per il periodo 2018-2020, e “Your First Eures Job 6.0”.

Si è provveduto infine ad assicurare la gestione e l’aggiornamento contenutistico-redazionale della piattaforma integrata di servizi e strumenti via web e del portale FILO, di cui è stata avviata una prima parziale revisione e riorganizzazione. Nel 2018 il traffico web specifico ha subito una diminuzione: al 31 ottobre, il totale cumulato dei visitatori unici era 78.819, con una differenza negativa di 24.704 rispetto ai 92.253 del medesimo arco temporale nell’anno precedente, pari a -15%. Il calo è imputabile alla cessazione o alla migrazione su altri siti di attività, funzionalità o servizi (Progetto “Crescere imprenditori”, collegata newsletter “Numeri e Storie” e piattaforma storytelling “We4Italy”, chiusi il 31/12/2017; SVO, trasferito nei primi mesi 2018 a piattaforma Excelsior; Premio “Storie di Alternanza”, per il quale è stato creato nuovo sito ad hoc; networking, cui è stata dedicata la piattaforma Infocamere), in grado di generare sia contenuti, sia utenza (per un numero di visitatori unici che è possibile stimare indicativamente - sempre da gennaio ad ottobre - in circa 16mila, in virtù dei quali, se aggiunti a quelli rilevati, avrebbero determinato un esito incrementale). A ciò si aggiunga il minor investimento a livello promozionale e redazionale, in linea con le scelte operative di cui sopra e con quelle più strategiche collegate all’ipotesi di avviare nel 2019 le attività di progettazione, sviluppo e implementazione di un nuovo portale nazionale per l’orientamento (che integrerà anche la citata piattaforma di networking e matching).

**Innovazione e proprietà industriale**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Aggiornamento al 2017 del database WIPO sui brevetti europei e disegni-marchi internazionali. Predisposizione di una proposta operativa di utilizzo delle informazioni.	Entro il 31 dicembre 2018	<i>Cfr. commento in calce</i>	n.v.

Già ricostruita la serie storica dei brevetti EPO delle imprese operanti in Italia nel 2011 - 2017 con l'inserimento dei codici fiscali anche dei titolari attuali.

Già avviato il caricamento dei codici fiscali nell'analogo Database per i marchi e i disegni comunitari. Ritardo nell'inserimento delle informazioni nel Fascicolo Unico di impresa

Il ritardo, comunque imprevisto, nei tempi per adattare le informazioni al fine di inserirle nel fascicolo unico dell'impresa, dipende dalla circostanza che le risorse disponibili per la realizzazione del progetto sono state disponibili a partire dal 2 luglio 2018.

MISSIONE REGOLAZIONE DEI MERCATI**Risoluzione alternativa delle controversie e sovraindebitamento**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Monitoraggio mensile delle mediazioni delle CCIAA e trasferimento dei dati al Ministero di Giustizia	Produzione di reportistica trimestrale sui dati statistici delle mediazioni delle CCIAA (obbligo normativo)	100%	😊
Coordinamento e supporto tecnico-operativo alla Commissione riforma ADR (Alternative Dispute Resolution) ed al Gruppo di lavoro sovraindebitamento	Organizzazione di almeno n.4 incontri in totale della Commissione ADR e del Gruppo di lavoro sovra-indebitamento e predisposizione del rapporto finale ADR	100%	😊



Sono stati prodotti quattro report trimestrali di analisi dei dati delle mediazioni gestite dalle CCIAA. È stato inoltre effettuato l'invio dei dati delle CCIAA al Ministero della Giustizia.

Nel corso dell'anno è stata data continuità all'attività della Commissione sulla riforma ADR, istituita nel 2017 presso UC e presieduta dal Prof. Vietti, la Commissione ha svolto, nel corso dell'anno, 5 incontri, ed ha presentato il 4 luglio u.s. agli Organi dell'UC il Rapporto finale per la riforma degli strumenti di giustizia alternativa delle CCIAA. Nel 2018 si è riunito altresì il Gruppo di lavoro sovraindebitamento che ha svolto 6 riunioni per l'approfondimento dei temi legati all'attività di composizione delle crisi; nell'ambito di questa attività è stato realizzato il Vademecum per la gestione dei procedimenti.

Servizi operatori con l'estero

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Definizione della proposta al MiSE di revisione complessiva delle disposizioni nazionali sul rilascio dei certificati di origine	Entro giugno 2018	100%	😊
Implementazione di forme sperimentali presso almeno 2 CCIAA della stampa in azienda dei certificati di origine	Entro ottobre 2018	100%	😊

La proposta è stata inviata ai referenti del MiSe in data 28 giugno 2018. Successivamente è stata oggetto di ulteriore confronto e la versione finale del documento è stata licenziata dal MISE entro il 31 dicembre 2018; il lavoro sarà presentato alle Camere nel corso della giornata conclusiva dell'attività formativa rivolta agli Uffici Estero programmata per il 31 gennaio 2019.

Sono cinque le Camere di commercio che hanno avviato operativamente la sperimentazione sulla stampa in azienda per un totale di 30 imprese coinvolte e n. 1.669 Certificati di origine emessi e 1.473 altri visti e atti prodotti con tale modalità. Altre otto Camere hanno già selezionato imprese con le quali avviare la sperimentazione e si accingono a partire a breve. In generale il giudizio delle imprese interessate è positivo anche se alcuni flussi della procedura telematica dovranno essere raffinati.

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

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Numero di esperienze camerali individuate, analizzate e rappresentate per la loro valorizzazione in ambito istituzionale	Realizzazione di almeno 20 dossier	100%	😊
Progetto di realizzazione della piattaforma integrata per il supporto informativo alle prefetture	Presentazione del progetto entro il 30 giugno 2018	100%	😊
Progetto "Open data aziende confiscate"	Coinvolgimento di almeno 10 interlocutori istituzionali e stakeholders. Predisposizione del sito web entro dicembre 2018	100%	😊

MISSIONE COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO**Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Iniziative di disseminazione territoriale per il progetto Eures	Almeno 3 iniziative sul territorio	100%	😊
Iniziative di disseminazione territoriale per il progetto European Solidarity Corps	Almeno 2 iniziative sul territorio	100%	😊
Realizzazione di due seminari territoriali per gli imprenditori immigrati	Organizzazione di 2 iniziative	SAL in linea con le attese	😊



Il 25 gennaio 2018 è stato firmato un Accordo con il Ministero dell'Interno ed il Ministero del Lavoro proprio sul tema della integrazione dei migranti che ha dato luogo, al momento, ad una rilevazione dei fabbisogni e delle iniziative da inserire in un protocollo di attuazione. Successivamente, con il Ministero del Lavoro e la Direzione Generale competente si sono svolti approfondimenti per definire un programma di attività sul tema della assistenza alla imprenditoria immigrata nel biennio 2019-2020.

Con ANPAL, invece, nel periodo novembre-dicembre 2018 verranno realizzati ben 11 iniziative a livello territoriale (Sicilia Orientale, Cosenza, Foggia, Vibo Valentia, Milano Monza Brianza Lodi, Prato, Bergamo, Molise, Sassari, Massa Carrara, Unioncamere Sicilia) per la presentazione dei programmi Eures ed European Solidarity Corps in coerenza agli obiettivi per l'anno 2018. Il 5 dicembre 2018 verrà realizzato presso l'azienda speciale Forma Roma della Camera di commercio di Roma un seminario territoriale aperto agli imprenditori immigrati operanti nel Lazio. L'altro seminario, previsto a Napoli nel 2018, è stato rinviato al 2019 sulla base di un orientamento emerso dal Gruppo di lavoro migranti dell'Agenzia Nazionale per la Cooperazione Internazionale.

MISSIONE SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Assistenza contabile e fiscale

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Predisposizione del progetto di sperimentazione del servizio di Tesoreria centralizzata	Entro il 30 novembre 2018	Raggiunto nei tempi previsti	
Invio al MiSE della proposta riguardante la riforma del DPR 254	Entro il 30 settembre 2018	<i>Cfr. commento in calce</i>	n.v.

Sono stati predisposti tutti i nuovi modelli di preventivo e di bilancio delle Camere di commercio e delle aziende speciali. E' stato approntato un nuovo testo regolamentare che è stato altresì condiviso in più incontri alla presenza di Infocamere e del Ministero dello sviluppo economico. Il



testo sarà sottoposto ad una specifica riunione della task force di esperti camerali il prossimo 14 dicembre, per poi, agli inizi del 2019, essere inviato formalmente allo stesso Ministero.

Diritto annuale

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Predisposizione del progetto di Presentazione di un primo studio di fattibilità della nuova società di riscossione del sistema camerale	Entro il 30 giugno 2018	Non valutabile	---
Invio al MISE della proposta riguardante il nuovo regolamento del Diritto annuale	Entro il 30 settembre 2018	100%	😊
Partecipazione delle CCIAA al piano formativo sul diritto annuale	90% delle CCIAA	Non valutabile	---

L'obiettivo di stesura di un testo regolamentare sul diritto annuale è stato sostanzialmente raggiunto. Infatti, il testo con le osservazioni finali della task force del diritto annuale è stato già condiviso con il MISE. Le novità intervenute nel corso del 2018 in materia di rottamazione delle cartelle e di saldo e stralcio dei vecchi crediti tributari, novità che impattano sulla disciplina del diritto annuale sotto vari profili, hanno generato l'esigenza di effettuare ulteriori approfondimenti sul testo già predisposto. Il lavoro degli uffici è, peraltro, stato assorbito, nel secondo semestre dell'esercizio dalla novità introdotta con la legge di bilancio 2018 con la disposizione che consente alle CCIAA in squilibrio strutturale e in dissesto finanziario, di aumentare le misure del diritto annuale fino al 50%.

Su tali tematiche si sono svolti n. 5 incontri dedicati a ciascuno dei quali hanno preso parte n. 16 CCIAA.

La riforma del soggetto pubblico di riscossione dei tributi (Ader) richiede ulteriori valutazioni sulla possibilità di definire protocolli d'intesa con lo stesso soggetto in luogo della costituzione di una società del sistema. Non essendo stato possibile definire formalmente il testo del nuovo ordinamento nei tempi previsti, il piano formativo slitterà agli inizi del 2019, agli esiti del completamento del processo da parte del MISE.

**Società in house**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Definizione del regolamento per il funzionamento del Comitato per il controllo analogo	Presentazione agli organi entro settembre 2018	<i>Cfr. commento in calce</i>	n.v.

Sulla base del regolamento approvato da Infocamere e con la collaborazione della società Si.Camera, è stato predisposto per tempo un regolamento per l'esercizio del controllo analogo che è stato inviato ad alcune società per le valutazioni di competenza. Il cambio di consiliatura nella seconda metà dell'anno e l'emergere di alcune priorità legate alla formazione dei nuovi organi di governo dell'Ente hanno determinato lo slittamento temporale dell'approvazione del regolamento da parte degli organi dell'Unioncamere, alla cui attenzione lo stesso verrà portato in una delle prime riunioni del 2019.

ATTUAZIONE DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

INDICATORE	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Definizione e attuazione del sistema di monitoraggio del PTPCT	Almeno 2 per ogni processo	Sistema in costruzione Obiettivo parzialmente raggiunto per avvio successivo al 29 luglio	
Predisposizione di una struttura e di procedure di supporto al RPCT	Almeno 2 report annuali a cura dei referenti sulle attività di propria competenza	100%	
Formazione sul tema "anticorruzione" per le aree a maggior rischio	Almeno 50%	100%	
Realizzazione di azioni di indirizzo e coordinamento alle società partecipate sul tema "anticorruzione"	Almeno un incontro entro dicembre 2018	100%	
Aggiornamento tempestivo della sezione Amministrazione trasparente dell'ente	Almeno il 90% dei dati/informazioni presenti della sezione Amministrazione trasparente	Raggiunto	
Applicazione della normativa in materia di accesso civico	Entro giugno 2018	Accessibile a domanda	



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:

Miglioramento qualità (tempi e standard) di risposta alle esigenze "tecniche" delle Camere di commercio

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Definizione di un processo strutturato di ricezione e gestione delle richieste, a partire dall'analisi delle stesse, alla scelta della modalità istruttoria, all'elaborazione della risposta, per arrivare al monitoraggio dell'assistenza prestata Gestione secondo la nuova procedura delle richieste in modo da assicurare un miglioramento dell'azione di supporto tecnico dell'Ente	Definizione del processo entro maggio 2018 Gestione delle richieste immesse nella procedura in modo da garantire tempi di risposta entro 7 gg per oltre il 90% di esse Report sulla verifica del gradimento del servizio entro novembre ed introduzione correttivi/miglioramenti entro dicembre	100%	

In fase transitoria si è valutata la necessità di mantenere fermo l'utilizzo del processo di evasione delle richieste di assistenza tecnica da parte delle camere di commercio già utilizzato negli anni precedenti e il relativo applicativo, in quanto contenente al suo interno le evidenze della data di ricezione ed evasione della richiesta, la scelta della tipologia di istruttoria effettuata e il monitoraggio dell'assistenza prestata. Nell'applicativo dedicato risultano presenti alla data del 31 dicembre n. 625 richieste di assistenza inserite, delle quali 615 evase con una media di evasione totale di 3 giorni che scende a 2 giorni per le sole richieste di consulenza. Si conferma l'evasione entro i 7 gg per circa il 90% delle richieste ricevute. Il processo ha funzionato e ha registrato gradimento da parte dei fruitori (con numerose mail di apprezzamento) per i processi di lavoro per i quali è stato avviato (gestione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali, commercio internazionale). Per i restanti processi di lavoro l'assenza di criticità nell'evasione delle richieste finisce per costituire comunque un indicatore di utilità del servizio.



Perfezionamento dell'assetto organizzativo di Unioncamere, in linea con le innovazioni che riguardano il supporto e il coordinamento delle attività delle Camere di commercio

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Perfezionamento della revisione del modello organizzativo di Unioncamere, in funzione di un'efficace interpretazione del ruolo di sostegno dell'azione camerale	Entro dicembre 2018	<i>Cfr. commento in calce</i>	Raggiunto ad inizio 2019

L'obiettivo che si intendeva perseguire è quello di porre in atto una revisione della struttura Unioncamere, in modo da renderla ancora più proiettata verso la mission di servizio a beneficio delle Camere e con riguardo ai grandi temi della riforma. Il processo di riassetto doveva muoversi in parallelo con la definizione, in sede di governance politica, degli programmi, missioni ed obiettivi del sistema camerale, nel solco tracciato dalla riforma.

Il perfezionamento delle variabili che condizionano il contenuto della revisione organizzativa sta avvenendo solo in questa parte dell'anno. Dopo l'avvio della nuova consiliatura a fine giugno, infatti, la completa formazione degli organi dell'ente si è registrata nel mese di settembre e solo a fine ottobre è stato approvato il programma di mandato rispetto al quale posizionare le scelte organizzative da compiere. Obiettivo raggiunto con l'adozione da parte del comitato esecutivo della deliberazione n. 80 del 13 dicembre 2018, nella quale gli organi statutari hanno condiviso il metodo di revisione dell'assetto organizzativo presentato dal Segretario generale, impegnando il medesimo a presentare la relativa proposta nella prima seduta utile del Comitato. Ciò è avvenuto nelle prime settimane dell'anno.

Formazione e riqualificazione professionale del personale dell'ente

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2018	ESITO
Ricognizione fabbisogni professionali in coerenza con le attività riguardanti la definizione del modello di supporto sui nuovi servizi (v. obiettivo strategico).	Ricognizione fabbisogni entro giugno 2018	100%	😊
Piano di intervento formativo e realizzazione iniziative in esso previste per l'annualità in corso	Piano di intervento formativo entro luglio 2018		
	Realizzazione iniziative annualità 2018 entro dicembre	100%	😊



Si è proceduto all'adozione del piano di formazione per l'annualità in corso entro i tempi previsti, articolando la programmazione in un arco temporale biennale (anche alla luce dell'ampio investimento professionale da compiere per accompagnare l'attuazione della riforma) e segmentandola in diverse modalità ed occasioni (aggiornamento e/o approfondimento legati all'attualità delle conoscenze richieste, obbligatoria ovvero non discrezionale, supporto alle unità di personale interessate da ricollocazioni professionali in altre Aree di attività, inserita nel piano nazionale per il sistema camerale, a fianco del personale di Camere, Aziende speciali ed Unioni regionali). Nella seconda parte dell'anno, si è dato corso ai diversi tipi di eventi formativi che - nei diversi segmenti individuati - hanno visto impegnate in formazione n. 48 unità di personale, dirigenza inclusa, per un totale di 2.038 ore, con un impiego complessivo di risorse pari a euro 13.040,00. Redazione piano entro luglio primo ciclo di eventi formativi concluso.

3.4 Obiettivi individuali

ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENTE - ANNO 2018

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	3	0	0
B	27	6	20	1
C	24	7	16	1
QI	8	1	6	1
TOTALE	62	17	42	3

PERSONALE DIRIGENTE
IMPORTO ATTRIBUIBILE COMPRESO TRA IL 5% E IL 12% DELLA RETRIBUZIONE INDIVIDUALE
Il 100% del valore massimo attribuibile

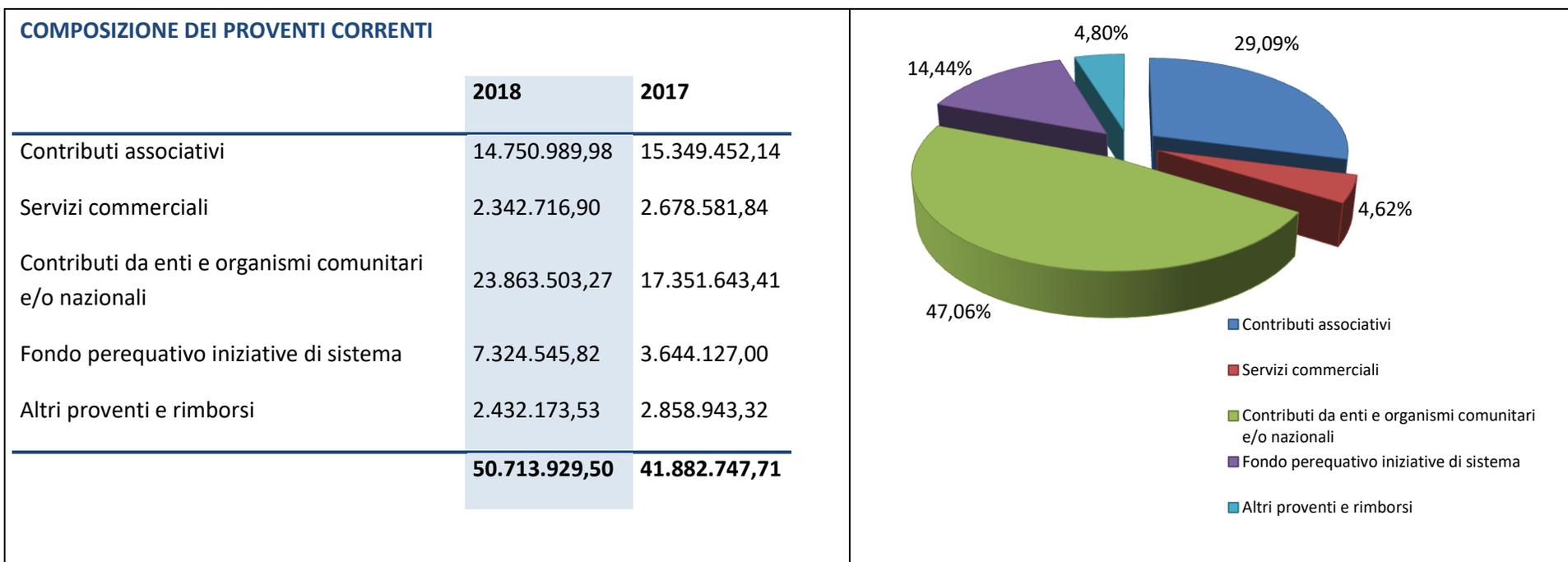


4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

L'esercizio 2018 di Unioncamere ha chiuso con un avanzo economico pari a 1.413,1 migliaia di euro.

La gestione ordinaria registra un avanzo, pari a 83,8 migliaia di euro a fronte di un incremento complessivo dei proventi rispetto all'anno 2017 pari a 8.831,1 migliaia di euro (21,09 %), e degli oneri pari a 7.623,5 migliaia di euro (17,73%); oneri destinati soprattutto alla realizzazione dei programmi del sistema camerale.

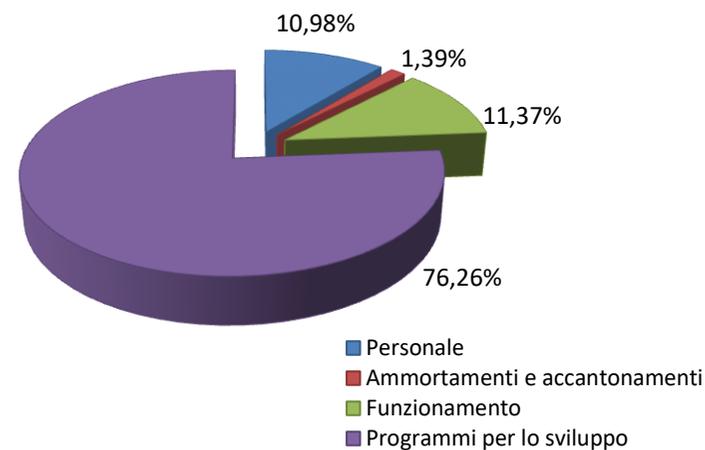
L'avanzo economico di esercizio è conseguito anche grazie al risultato positivo della gestione straordinaria (995,2 migliaia di euro) e finanziaria (353,7 migliaia di euro).





COMPOSIZIONE DEGLI ONERI CORRENTI

	2018	2017
Personale	5.561.151,94	5.142.028,05
Funzionamento	5.757.166,01	6.056.656,70
Ammortamenti e accantonamenti	701.824,43	961.194,64
Programmi per lo sviluppo del sistema camerale	38.609.971,89	30.846.715,98
	50.630.114,27	43.006.595,37

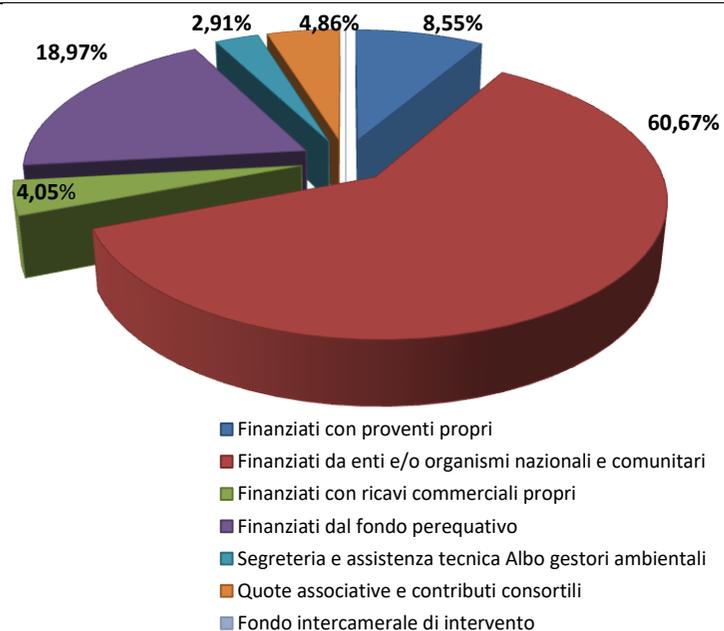


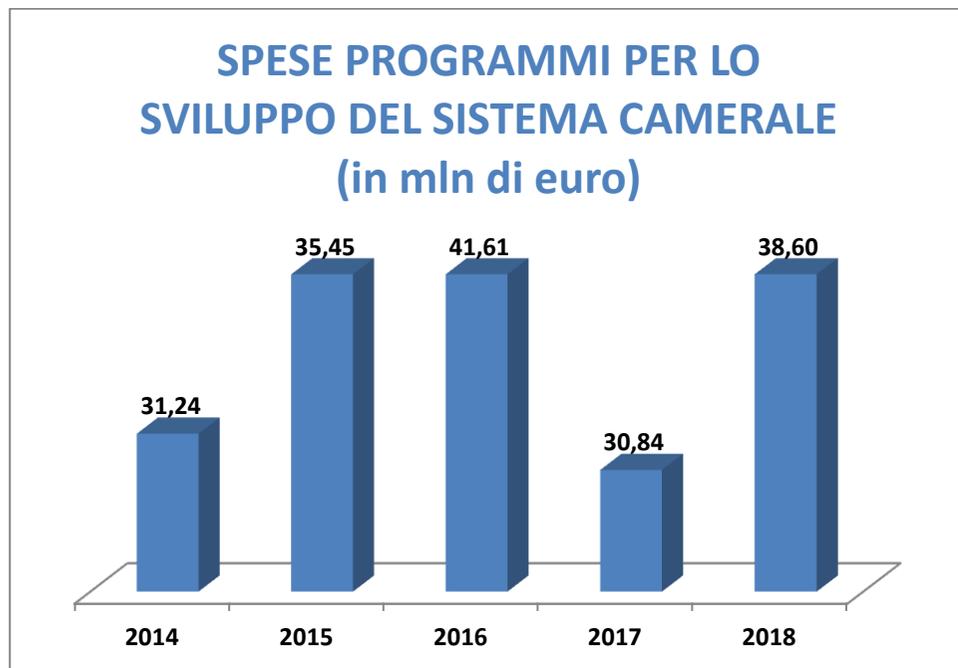


COMPOSIZIONE DEGLI ONERI PER I PROGRAMMI PER LO SVILUPPO DEL

SISTEMA CAMERALE

	2018	2017
Finanziati con proventi propri	3.300.903,03	4.821.684,70
Finanziati da enti e/o organismi nazionali e comunitari	23.425.736,49	17.236.740,40
Finanziati con ricavi commerciali propri	1.561.824,81	1.839.860,55
Finanziati dal fondo perequativo	7.324.545,82	3.644.127,00
Segreteria e assistenza tecnica Albo gestori ambientali	1.122.250,40	1.074.752,20
Quote associative e contributi consortili	1.874.711,34	1.929.551,13
Fondo intercamerale di intervento	0,00	300.000,00
	38.609.971,89	30.846.715,98



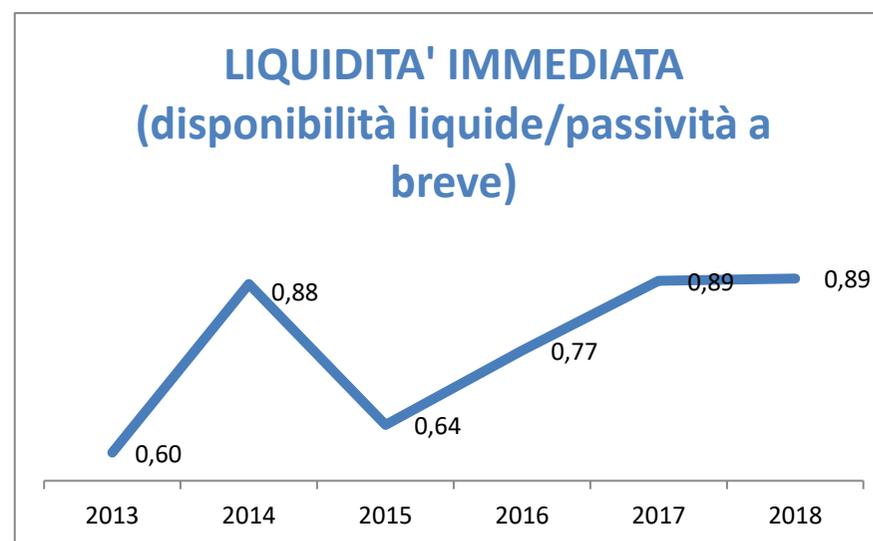
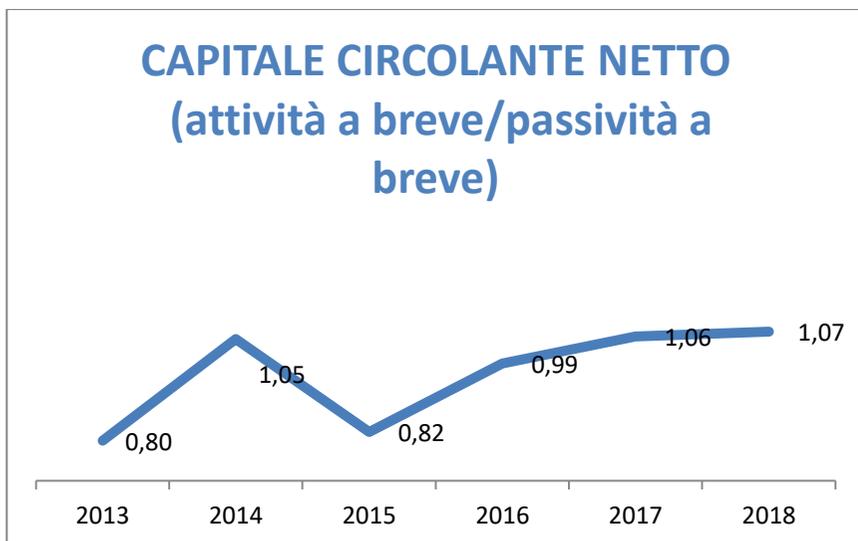




Il bilancio d'esercizio 2018 chiude con un patrimonio netto pari a 58.031,9 migliaia di euro. L'attivo patrimoniale al 31 dicembre 2018 di 215.875,8 migliaia di euro determina un decremento del 3,90% rispetto all'esercizio 2017, mentre le passività al 31 dicembre 2018 ammontano a 157.843,8 migliaia di euro con un decremento del 6,06% rispetto all'anno 2017. Di seguito vengono riportati i principali margini di struttura evidenziati nel loro andamento nell'arco del triennio 2016-2018.

MARGINE DI STRUTTURA

	2018	2017	2016	
Patrimonio netto	58.031.974,17	56.600.114,14	56.019.251,64	Patrimonio netto
Immobilizzazioni	51.741.767,41	51.505.970,00	61.607.159,45	Immobilizzazioni
	112,16%	109,89%	90,93%	
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO				
	2018	2017	2016	
Attività a breve	164.095.488,00	173.128.008,50	154.391.626,93	Attività a breve
Passività a breve	153.178.231,39	163.555.747,45	155.699.936,27	Passività a breve
	107,13%	105,85%	99,16%	
LIQUIDITA' IMMEDIATA				
	2018	2017	2016	
Disponibilità liquide	136.461.315,39	145.092.442,34	119.778.936,14	Disponibilità liquide
Passività a breve	153.178.231,39	163.555.747,45	155.699.936,27	Passività a breve
	89,09%	88,71%	76,93%	





5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Nel corso del 2018 è stata data continuità a quanto svolto negli ultimi 16 anni tenendo ben salda la rete di relazioni con i Comitati per l'imprenditoria femminile istituiti presso le CCIAA. Sono state mantenute attive le intese e le collaborazioni a titolo non oneroso con i soggetti impegnati sul tema dell'imprenditoria femminile, tra cui, a titolo esemplificativo: Soroptimist; il Premio Internazionale "Standout Woman Award" edizione 2018 promosso dalla Consigliera di Parità della provincia di Brescia; la decima edizione di GAMMA FORUM; la fiera della piccola e media editoria "Più libri più liberi" con la presentazione del libro "Donne che creano impresa". A livello europeo l'Unioncamere – in stretto raccordo con l'ufficio di Bruxelles – ha lavorato con il "eurochambres Women network" e, in particolare, per l'organizzazione della partecipazione della delegazione italiana al Side meeting svoltosi il 10 ottobre a Bruxelles nell'ambito dell'iniziativa il "Parlamento europeo delle Imprese – EPE 2018". E' stata progettata e realizzata l'11 edizione del Giro d'Italia delle donne che fanno impresa sviluppatasi su 9 tappe (Macerata, Salerno, Siena, Trento, Foggia, Campobasso, Catanzaro, Perugia e Cosenza). Intensa l'attività di comunicazione anche attraverso il portale www.imprenditoriafemminile.camcom.it (64.000 utenti unici e 589.000 pagine viste), la newsletter tematica (destinata a oltre 1200 iscritti), i canali social (circa 280 tweet), i comunicati stampa sui dati statistici e il supporto ai giornalisti per interviste e articoli mirati sul tema. Nel corso del 2018 è iniziata la progettazione della quarta edizione del Rapporto Nazionale sull'imprenditorialità femminile "Impresa in genere" ed è stato rilasciato un indice ragionato con le indicazioni sia in merito all'impianto metodologico sia in merito ai possibili contenuti.

**6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA 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