



Relazione sulla performance

Anno 2015

21 giugno 2016

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 | 6 |
| 2.3 I risultati raggiunti..... | 13 |
| 2.4 Le criticità e le opportunità | 19 |
| 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI..... | 21 |
| 3.1 L'albero della performance | 21 |
| 3.2 Missioni e obiettivi strategici..... | 22 |
| 3.3 Obiettivi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e pubblicità | 38 |
| 3.4 Obiettivi gestionali | 39 |
| 3.5 Obiettivi individuali..... | 42 |
| 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA' | 43 |
| 5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE..... | 48 |
| 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE..... | 49 |

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

Nel corso del 2015, l'economia mondiale è stata attraversata da eventi che hanno rischiato di minare la stabilità faticosamente raggiunta nei mesi precedenti e i cui effetti costituiscono anche per il 2016 un motivo di incertezza per le prospettive di sviluppo. Pesano, infatti, alcune criticità sul versante dei mercati emergenti (e soprattutto della Cina) che hanno fortemente rallentato i ritmi di crescita, oltre alle diffuse tensioni geopolitiche, a uno strisciante nervosismo negli andamenti valutari e dei mercati finanziari e a un generale rallentamento degli scambi mondiali. In questo quadro, i Paesi avanzati e, tra questi, quelli dell'area euro, sono stati in grado di mantenersi su una traiettoria di crescita moderata, sostanzialmente in linea con le previsioni di inizio 2015. Tra i fattori che hanno sostenuto e reso più solido questo percorso di ripresa, generalizzata a tutti i Paesi dell'euro-zona, figurano i prezzi del petrolio eccezionalmente contenuti, il deprezzamento della moneta unica, i consistenti interventi della Banca centrale europea a sostegno della liquidità del sistema economico.

Alla diffusione del ciclo positivo hanno contribuito, e in prospettiva sono attesi continuare a svolgere tale ruolo, principalmente i consumi privati, sostenuti sia da lievi, ma generalizzati, miglioramenti delle condizioni del mercato del lavoro, sia dai positivi effetti dei contenuti prezzi delle materie prime petrolifere. In particolare, questi ultimi - tramite il canale di trasmissione di un perdurante tasso d'inflazione quasi nullo - hanno consentito il rafforzamento dell'espansione del potere di acquisto delle famiglie e un incremento dei margini di profitto per le imprese. Nel 2015, invece, sul fronte della competitività estera, si è dimostrato meno efficace del previsto l'assestamento del tasso di cambio euro-dollaro in prossimità della parità, visto il rallentamento dell'interscambio mondiale, soprattutto nelle componenti extra-Ue. Tuttavia, per il 2016 si prospetta un graduale miglioramento legato a una stabilizzazione del mercato cinese nella seconda metà dell'anno e alla conferma delle tendenze positive nei Paesi avanzati. Anche nel 2016, poi, la Banca Centrale Europea ha messo in agenda interventi a sostegno del credito e della ripresa economica, che dovrebbero aiutare a mitigare l'effetto negativo che le consistenti sofferenze bancarie hanno avuto durante il 2015 e a fluidificare i canali del credito, visto che la sua domanda è in aumento dall'inizio del 2015.

Anche in Italia, i segnali di pieno recupero dell'economia reale si sono gradualmente palesati nel corso dei mesi, con la domanda interna che è andata acquisendo solidità, grazie ai consumi e alla ricostituzione delle scorte, a fronte di un minor slancio delle esportazioni. Un apporto significativo è venuto dalla dinamica della demografia d'impresa, che ha visto un ritorno a tassi di sviluppo in linea con quelli pre-crisi. Il saldo tra aperture e chiusure ha superato le 45 mila unità, facendo registrare un tasso di crescita del numero di imprese registrate del +0,75%. Significativo che questo risultato sia il frutto di un consistente arretramento delle cessazioni d'impresa, indicando che le condizioni al contorno sono molto meno penalizzanti e garantiscono continuità e possibilità di sviluppo all'operatività alle attività produttive. Contemporaneamente, dopo la battuta di arresto del 2014, sono tornate a crescere anche le iscrizioni, segno di un più diffuso orientamento al "fare impresa", anche da parte dei giovani.

Nell'ambito delle indagini condotte periodicamente da Unioncamere presso gli imprenditori italiani emerge già nettamente per il 2015 - e si ripropone anche per il 2016 - un netto miglioramento del clima degli affari. A testimonianza che il periodo di crisi sembra essere ormai alle spalle, si evidenziano prospettive di miglioramento per quasi tutti gli indicatori di performance monitorati. La quota di imprese che guarda con fiducia al futuro sopravanza ampiamente quella di quanti ancora rimangono pessimisti: il sentiment sul giro d'affari atteso per il 2016 si colloca con decisione in terreno positivo, sostenuto in particolare dalle aspettative di rafforzamento sui mercati internazionali.

E' grazie al commercio estero che hanno preso corpo e si sono affinate sempre più quelle caratteristiche ormai globalmente riconosciute su cui si fonda buona parte della competitività delle imprese italiane. Nonostante il minor stimolo proveniente da alcuni Paesi extra-Ue, le esportazioni hanno proseguito la duratura fase espansiva, mettendo a segno performance di assoluto rilievo nei settori più tradizionali del made in Italy, anche quelli che più avevano subito i contraccolpi della crisi, come l'automotive. Al rafforzamento dell'immagine dei nostri brand più strettamente legati alle tipicità e alla variegata offerta dei nostri territori, ha dato uno stimolo essenziale l'Esposizione Universale di Milano, tanto che le esportazioni della filiera dell'agro-alimentare - settore cardine della manifestazione - hanno conosciuto un impulso straordinario. Un sensibile impulso alla crescita delle nostre esportazioni potrebbe provenire anche da una maggiore diffusione della digital economy e dai vantaggi che genera per le PMI: tra il 2011 e il 2014, l'incremento delle ricerche sul web di prodotti legati al made in Italy ha superato il 20%, con valori ancor più elevati proprio per la filiera agroalimentare. Un dato che spinge a intensificare gli sforzi a supporto della digitalizzazione del nostro sistema produttivo, sia per portare sui mercati internazionali molte imprese "potenziali esportatrici", sia per generare nuovi posti di lavoro a più elevato contenuto di competenze innovative. È proprio alla base di questi successi del Sistema Italia che è racchiuso il senso del nostro modello di sviluppo, fatto di una forte e diffusa spinta all'imprenditorialità, ancorato al territorio ma aperto alle sfide globali, pronto a sfruttare in modo originale le opportunità che provengono dalle tecnologie digitali in affiancamento ai saperi tradizionali, attento alle esigenze dell'ecosistema sociale e di quello ambientale. E' proprio dai temi della sostenibilità e dell'innovazione che nasce il paradigma della green economy su cui più profondamente si intrecciano competitività e attenzione al benessere delle collettività, due fattori centrali per le strategie di rinnovamento del nostro sistema produttivo. Tale modello è stato confermato con forza dalla Conferenza COP 21, tenuta a Parigi, sui cambiamenti climatici, che in continuità con gli obiettivi raggiunti dall'Expo, ha rilanciato la sfida per un'economia a misura d'uomo, sulla

quale le imprese italiane dimostrano di saper puntare con convinzione. Ed è proprio grazie alla volontà di combinare tradizione e innovazione che l'Italia è un attore che con forza va incontro ai cambiamenti, che vanno poi a riverberarsi sulle dinamiche occupazionali.

Su quest'ultimo versante, il 2015 è stato un anno di grandi trasformazioni: si è ridotto il tasso di disoccupazione e sono aumentati in modo pressoché continuo gli occupati. Anche il monitoraggio effettuato da Unioncamere e Ministero del lavoro nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior ha evidenziato una decisa ripresa della domanda di lavoro da parte delle imprese e il fenomeno della ricomposizione delle assunzioni verso contratti a tempo indeterminato, riconducibile agli effetti del Jobs Act. Una tendenza che non si è interrotta anche nei mesi iniziali del 2016, quando il sistema produttivo ha programmato di utilizzare 227.200 nuove unità di personale (circa l'8% in più rispetto all'anno precedente), a fronte di 172.300 uscite previste (-14% rispetto all'anno precedente). Oltre al rafforzamento sotto il profilo della stabilità delle nuove assunzioni, si sono avuti segnali anche sul versante del ritorno dell'attenzione del sistema produttivo verso la componente dei giovani. La scossa che ancora attende il Paese è il pieno recupero della leva degli investimenti, affinché possa rinvigorirsi il potenziale di sviluppo che l'economia e la società italiane sono capaci di esprimere. Il 2015 ha già fornito segnali incoraggianti su questo fronte, soprattutto grazie a una svolta, in chiusura d'anno, per la strategica componente delle costruzioni. Sul versante degli investimenti in beni strumentali si attendono, poi, nel 2016, gli effetti positivi dell'incentivo del cosiddetto "super ammortamento". Essenziale, però, sarà anche continuare a sostenere l'utilizzo e la diffusione, specialmente tra le piccole e medie imprese, delle infrastrutture tecnologiche avanzate e degli strumenti della digital economy, per garantire a una platea sempre più ampia del tessuto imprenditoriale di arricchire di contenuti immateriali le proprie produzioni e di accedere a quelle reti transnazionali, dove si elaborano i valori del futuro.

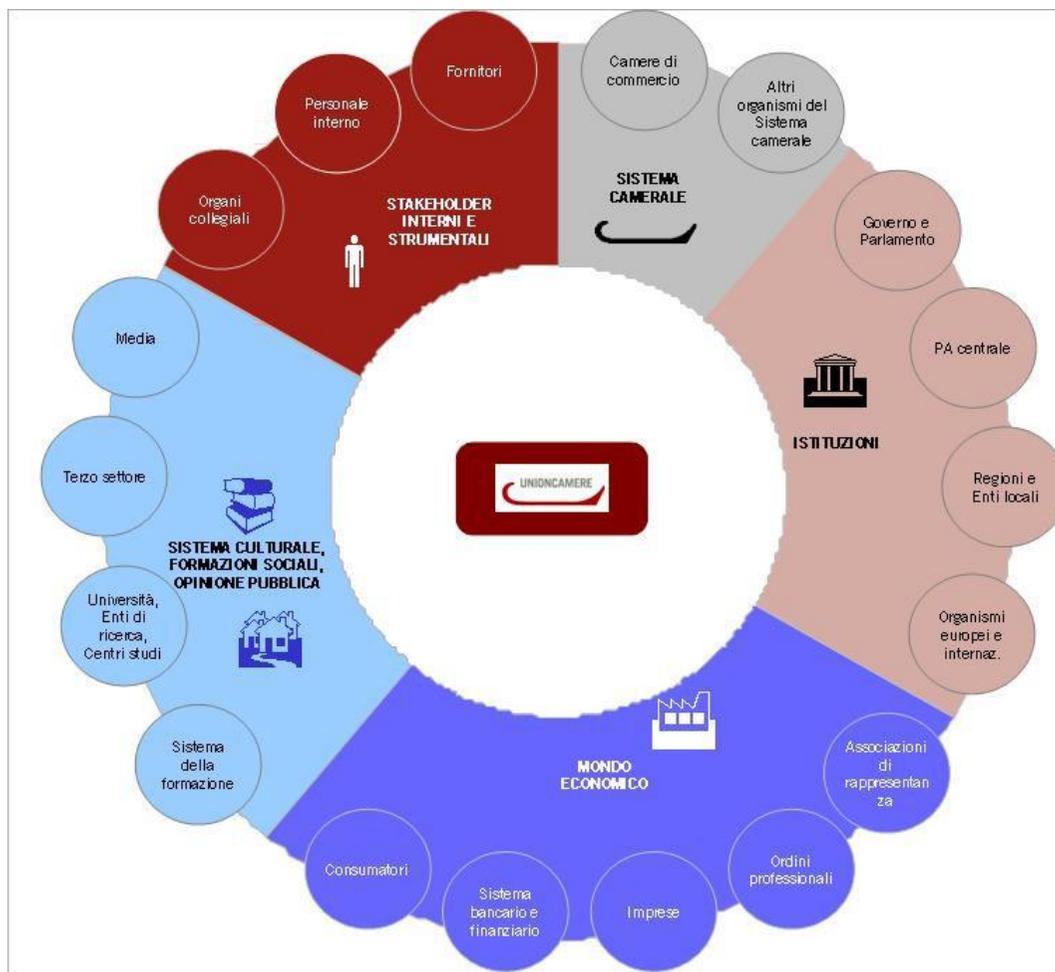
Al fine di sostenere i percorsi virtuosi delle nostre imprese e per stimolare nuove traiettorie di crescita, sono tuttavia fondamentali gli sforzi diretti a migliorare l'ambiente normativo per le aziende, la digitalizzazione del Paese, l'apertura all'estero, la giustizia civile, l'accesso al credito e, non da ultimo, l'orientamento al lavoro e la creazione di nuove imprese, specie da parte dei giovani e in particolare quelle a più elevato contenuto tecnologico e a più spiccata vocazione sociale. In altri ambiti - come il turismo o le infrastrutture - appare determinante dare piena attuazione a quelle strategie generali che, in molti casi, hanno visto coinvolte anche le CCIAA.

Per il 2015, le iniziative di Unioncamere si sono dunque inserite nel solco di tali priorità di politica economica, strategiche per lo sviluppo del Paese. In tal modo, l'intero sistema camerale ha saputo valorizzare la sua capacità di interpretare in maniera innovativa quanto accade sui territori, sostenendo e - laddove possibile - anticipando i cambiamenti in atto. In questo scenario, l'azione delle CCIAA si è pertanto caratterizzata come un'azione di affiancamento intelligente alle imprese e di sostegno alle traiettorie di sviluppo economico e sociale dei territori. Un'azione in cui efficienza e qualità sono - e dovranno essere - le logiche unificanti, le uniche in grado di promuovere una sintonia positiva in grado di estrarre il meglio dalle risorse del Paese.

Le 4 missioni strategiche che hanno caratterizzato l'operato di Unioncamere nel 2015 sono state pertanto incentrate oltre che sul sostegno e sviluppo sostenibile incentrato sulla qualità delle imprese e dei territori, anche sulla costruzione del nuovo modello di CCIAA

che risulterà a compimento del processo di riordino del sistema camerale, come descritto più in dettaglio nel seguito del presente documento.

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.

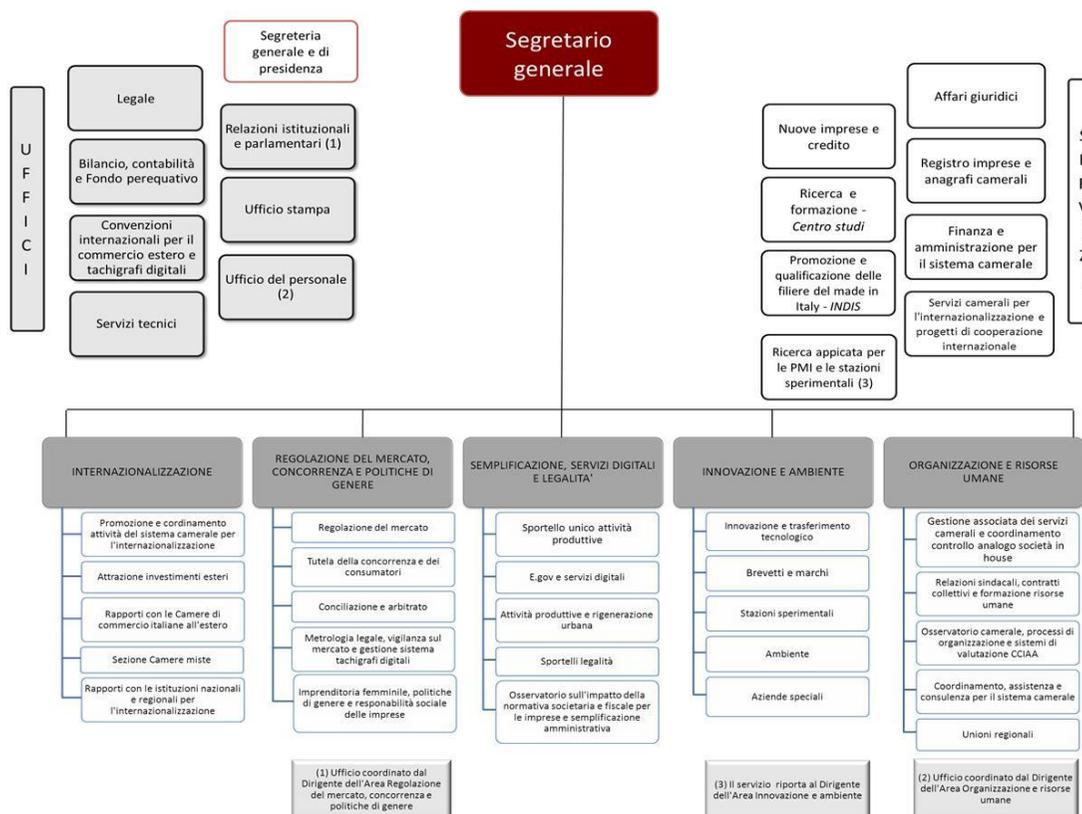
L'Ufficio di presidenza, che esercita le funzioni delegate dal Comitato esecutivo. E' composto dal Presidente e dai Vicepresidenti.

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 vigila 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

| AREA | 31/12/2015 (**) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Segreteria Generale e di Presidenza <i>Segreteria generale e di presidenza</i> | 2 |
| Uffici di supporto al funzionamento <i>Bilancio, contabilità e fondo perequativo</i> | 5 |
| <i>Personale</i> | 3 |
| <i>Servizi tecnici</i> | 3 |
| Strutture a rilevanza esterna <i>Nuove imprese e credito</i> | 3 |
| <i>Ricerca e Formazione</i> | 4 |
| <i>Registro imprese e anagrafi camerali</i> | 3 |
| <i>Promozione e qualificazione delle filiere</i> | 3 |
| <i>Servizi camerali per l'internazionalizzazione e progetti di cooperazione internazionale</i> | 1 |
| <i>Affari giuridici * - Legale</i> | 8 |
| <i>Finanza e amministrazione per il sistema camerale</i> | 2 |
| <i>Convenzioni internazionali per il commercio estero e tachigrafi digitali</i> | 4 |
| <i>Ufficio stampa</i> | 1 |
| Internazionalizzazione | 7 |
| Regolazione del mercato, concorrenza e politiche di genere – Relazioni istituzionali | 6 |
| Innovazione e Ambiente | 5 |
| Organizzazione e risorse umane | 5 |
| Semplificazione, servizi digitali e legalità | 4 |
| TOTALE COMPLESSIVO | 69 |

(*) Include le attività del Provveditorato.

(**) Non confrontabile con il 2014 in quanto nel mese di marzo 2015 l'Ente ha adottato un nuovo assetto organizzativo (cfr. ods. n. 4/2015)

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 2015 | | | 31 dicembre 2014 | | |
|-----------------------------|------------------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|
| | Uomini | Donne | TOTALE | Uomini | Donne | TOTALE |
| Area A | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Impiegati Area B | 7 | 21 | 28 | 7 | 21 | 28 |
| Area C | 11 | 13 | 24 | 11 | 13 | 24 |
| Quadri | 6 | 1 | 7 | 6 | 1 | 7 |
| Dirigenti | 6 | 1 | 7 | 6 | 1 | 7 |
| TOTALE | 31 | 38 | 69 | 31 | 38 | 69 |

Non si registrano variazioni rispetto all'anno 2014. Si conferma una maggiore incidenza sul totale dei dipendenti del personale di genere femminile (55,1%), anche se fortemente concentrato nella fascia impiegatizia, e in particolare quella di livello intermedio (categoria B, 75,0%).

Analizzando la ripartizione del personale per classi di età e genere si evidenzia una uguale concentrazione dei dipendenti nella classe 35-50 anni e in quella con > 50 anni (50,0%); mediamente più giovani le donne che nel 66% si collocano nella fascia centrale di età (35-50 anni); per quanto riguarda l'anzianità di servizio anche nel 2015 rimane prevalente la fascia tra 11 e 25 anni (43,5%).

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

| CLASSE DI ETÀ | 2015 | | | 2014 | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Uomini | Donne | TOTALE | Uomini | Donne | TOTALE |
| < 35 anni | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 35 - 50 anni | 9 | 25 | 34 | 13 | 29 | 42 |
| > 50 anni | 22 | 13 | 35 | 18 | 9 | 26 |
| TOTALE | 31 | 38 | 69 | 31 | 38 | 69 |

| ANZIANITÀ DI SERVIZIO | 2015 | | | 2014 | | |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Uomini | Donne | TOTALE | Uomini | Donne | TOTALE |
| fino a 10 anni | 3 | 11 | 14 | 3 | 12 | 15 |
| tra 11 e 25 anni | 15 | 15 | 30 | 19 | 17 | 36 |
| oltre i 25 anni | 13 | 12 | 25 | 9 | 9 | 18 |
| TOTALE | 31 | 38 | 69 | 31 | 38 | 69 |

La distribuzione per titolo di studio evidenzia la prevalenza sul totale dei dipendenti di personale laureato (62,3%), percentuale che arriva al 71,0% per gli uomini e che raggiunge il 55,3% per le donne. Dei 43 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 2015 | | | 31 dicembre 2014 | | |
|------------------|------------------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|
| | 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 | 1 | 7 | 6 | 1 | 7 |
| TOTALE | 22 | 21 | 43 | 22 | 21 | 43 |

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 | 2015 | 2014 |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|
| Età media del personale (anni) | 49,5 | 48,5 |
| <i>di cui età media personale non dirigente (anni)</i> | 49,0 | 47,9 |
| <i>di cui età media personale dirigente (anni)</i> | 55,0 | 54,0 |
| Tasso di crescita del personale negli anni | -- | -1,4% |
| Personale in possesso di laurea (%) | 62,3% | 62,3% |
| Costo della formazione erogata (euro) | 16.375,00 | 25.619,00 |
| Costo della formazione pro capite (euro) | 430,92 | 371,29 |
| INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO | 2015 | 2014 |
| Tasso di assenza | 4,00% | 2,80% |
| 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 | 1,44% | 0,0% |
| Retribuzione media personale non dirigente (euro) | 35.904,77 | 38.310,74 |
| Retribuzione media personale dirigente (euro) | 130.225,77 | 131.813,43 |
| INDICATORI DI ANALISI DI GENERE | 2015 | 2014 |
| Età media del personale femminile (anni) | 47,3 | 46,3 |
| Donne su totale personale (%) | 55,7% | 55,7% |
| Dirigenti donne su totale dirigenti (%) | 14,3% | 14,3% |
| Donne in possesso di laurea su totale donne (%) | 55,3% | 55,3% |

Risorse economiche

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, i valori di proventi e oneri riguardanti il consuntivo dell'anno 2014, il preventivo e il consuntivo del 2015. 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 31.12.14 | PREVENTIVO ANNO 2015 | CONSUNTIVO AL 31.12.15 |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA | | | |
| Contributi associativi | 27.768.191,89 | 17.925.146,74 | 17.896.326,51 |
| Valore della produzione servizi commerciali: | 2.026.695,15 | 1.504.992,92 | 2.318.904,48 |
| Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari | 7.067.605,99 | 9.861.439,59 | 18.659.464,98 |
| Fondo perequativo iniziative di sistema | 7.350.441,91 | 6.500.000,00 | 5.511.890,65 |
| Altri proventi e rimborsi | 1.351.791,47 | 1.295.832,00 | 3.733.883,10 |
| TOTALE (A) | 45.564.726,41 | 37.087.411,25 | 48.120.469,72 |
| B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA | | | |
| Personale | 6.022.482,45 | 6.173.715,66 | 5.304.988,15 |
| Funzionamento: | 7.029.646,46 | 5.944.370,00 | 6.488.166,88 |
| Ammortamenti | 446.288,55 | 1.428.500,00 | 240.855,22 |
| Accantonamenti | 307.970,92 | - | 367.707,35 |
| Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema | 27.200.720,10 | 21.517.825,59 | 33.321.478,33 |
| Quote per associazioni e consorzi | 2.544.647,42 | 1.900.000,00 | 1.834.441,93 |
| Fondo intercamerale d'intervento | 1.500.000,00 | 300.000,00 | 300.000,00 |
| TOTALE (B) | 45.051.755,90 | 37.264.411,25 | 47.857.637,86 |
| RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B) | 512.970,51 | -177.000,00 | 262.831,86 |
| RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA | 955.466,80 | 177.000,00 | 312.893,21 |
| RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA | 1.109.762,43 | - | 142.204,06 |
| RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI | -187.898,09 | - | -19.515,79 |
| AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO | 2.390.301,65 | - | 698.413,34 |

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 2015.

| STRUTTURA PARTECIPATA | CAPITALE SOCIALE | QUOTA % DI PARTECIPAZIONE DIRETTA | RISULTATO DI ESERCIZIO | | |
|--------------------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------------|------|------|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 |
| Si.Camera srl | 4.009.935,00 | 92,66% | ≥ 0 | ≥ 0 | ≥ 0 |
| Retecamere in liquidazione srl | 242.356,34 | 68,32% | < 0 | ≥ 0 | -- |
| Dintec srl | 551.473,09 | 47,49% | ≥ 0 | < 0 | ≥ 0 |
| Uniontrasporti srl | 772.867,22 | 24,33% | ≥ 0 | < 0 | < 0 |
| Isnart scpa | 1.046.500,00 | 24,10% | ≥ 0 | ≥ 0 | < 0 |
| Tecnoservicecamere scpa (*) | 1.318.941,00 | 11,29% | ≥ 0 | ≥ 0 | -- |
| Agroqualità spa | 1.999.999,68 | 10,72% | ≥ 0 | ≥ 0 | ≥ 0 |
| Ecocerved srl | 2.500.000,00 | 7,39% | ≥ 0 | ≥ 0 | ≥ 0 |
| Infocamere scpa | 17.670.000,00 | 3,61% | ≥ 0 | ≥ 0 | (1) |
| Borsa merci telematica italiana scpa | 2.387.372,16 | 3,31% | ≥ 0 | ≥ 0 | ≥ 0 |
| Tecnoholding spa (**) | 25.000.000,00 | 2,67% | ≥ 0 | ≥ 0 | (1) |
| Job Camere in liquidazione srl | 600.000,00 | 2,45% | ≥ 0 | ≥ 0 | ≥ 0 |
| Ic Outsourcing srl | 372.000,00 | 2,18% | ≥ 0 | ≥ 0 | ≥ 0 |
| Tecnoborsa scpa (*) | 1.377.067,00 | 1,82% | ≥ 0 | ≥ 0 | -- |

(*) In attuazione dell'art.1 comma 569 della L.147/2013 (Legge Stabilità 2014) Unioncamere ha deliberato nel 2014 la dismissione della propria partecipazione.

(**) Unioncamere ha deliberato nel 2014 la dismissione della propria partecipazione secondo le ordinarie procedure codicistiche.

(1) Bilancio 2015 in corso di formale approvazione

2.3 I risultati raggiunti

Nel corso del 2015, anno in cui si è concluso il secondo mandato della Presidenza Dardanello e ha preso avvio la Presidenza Lo Bello, sono state portati a compimento gli interventi contenuti nel programma del precedente mandato presidenziale e si sono poste le basi per le **strategie** del **piano triennale 2016-2018**. 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.

Gli obiettivi di questo programma si sono focalizzati su alcuni grandi filoni di attività. Il primo ha riguardato le attività di affiancamento per la nascita e la crescita delle imprese, tra le quali rientrano le politiche per migliorare l'accesso al credito, le azioni di supporto per la nascita e lo startup di impresa, le attività di innovazione e rafforzamento di reti e filiere, con particolare attenzione alle iniziative di qualificazione, certificazione e promozione dell'agroalimentare e dei territori in occasione dell'Expo 2015. In secondo luogo, ci si è concentrati sulle iniziative volte alla semplificazione normativa e amministrativa attraverso il consolidamento dello Sportello unico (SUAP) e del portale "Impresa in un giorno". Particolare rilevanza hanno avuto, inoltre, le attività di ridefinizione e rafforzamento delle iniziative del sistema camerale volte a "fluidificare" la filiera di servizi "istruzione, formazione, lavoro e apprendimento permanente", avvicinando così i giovani al lavoro e all'imprenditorialità. Infine, di particolare importanza è stato il contributo di Unioncamere per dare impulso e coordinare l'attuazione del piano di riordino previsto per le strutture del sistema camerale (aziende speciali, Unioni regionali e società partecipate).

Più nel dettaglio, si è provveduto alla definizione e all'avvio di un programma di attività basato su due linee di lavoro: Servizio informativo sull'ecosistema delle **start up innovative** e Servizio di promozione e supporto alle start up innovative. Per la prima linea di attività è stata completata la fase di progettazione e sistematizzazione della base dati su start up innovative, demografia d'impresa, proprietà industriale, mercato del lavoro e finanza. Relativamente alla seconda linea, si sono realizzati, in collaborazione con il MiSE, 11 eventi sul territorio nazionale di promozione, comunicazione, sensibilizzazione e matching delle start up innovative.

In concomitanza con l'Expo di Milano, il sistema camerale ha voluto creare le condizioni per promuovere e valorizzare nel mondo tutte le imprese che compongono e caratterizzano il modello **agroalimentare** italiano e i territori nei quali sono realizzati i prodotti. In tale ottica, l'occasione di Expo ha rappresentato il contesto ideale per esaltare la capacità tutta italiana di intrecciare territorio, talento e tradizione e per rafforzare l'immagine delle nostre imprese e dei nostri territori nel mondo: una grande opportunità per le imprese per presentarsi al mondo e per i consumatori per conoscere i prodotti e i territori d'origine. Per dare maggior risalto all'iniziativa, è stata realizzata una vasta campagna di comunicazione nazionale e internazionale (con strumenti tradizionali e innovativi come i social network) che ha coinvolto la rete delle 81 CCIE e dei 1700 Ristoranti Italiani nel Mondo e che ha contribuito ad incrementare i risultati conseguiti: oltre 2,2 milioni di visitatori sulla piattaforma e 1,2 milioni di utenti unici.

Si è poi provveduto all'attuazione di un progetto, cofinanziato (75%) dall'Unione europea con il programma COSME, per sviluppare un nuovo prodotto turistico europeo basato su itinerari/percorsi tra le produzioni di cioccolato di alta gamma.

Nell'ambito della attività finalizzate a facilitare **l'accesso al credito** da parte delle piccole e medie imprese, sono stati elaborati, anche tenuto conto degli elementi emersi nell'ambito dei rapporti di partnership con Assoconfidi, la bozza di accordo di Programma MiSE-Unioncamere 2013-2014 e le relative schede prototipali, che prevedono interventi per 10 milioni di euro a sostegno degli strumenti di garanzia volti a migliorare l'accesso al credito delle imprese. Sono stati avviati contatti istituzionali con l'Ente Nazionale Microcredito, al fine di valutare l'opportunità di un eventuale nuovo accordo di partnership, e con l'ABI, per una ipotesi di sperimentazione di un modello di servizi ausiliari al microcredito. Da evidenziare il livello di piena integrazione realizzato con le attività di supporto offerte in tema di **creazione e start up d'impresa**, tra le quali è prevista l'erogazione di specifici servizi in ambito finanziario, dei quali hanno fruito 2.700 aspiranti imprenditori.

E' stata poi sviluppata e consolidata la rete degli Sportelli camerale per l'imprenditorialità giovanile che, al 31 dicembre 2015, contava circa 12.100 utenti che vi si sono rivolti. In tale ambito, tra l'altro, si è avviato un nuovo canale di collaborazione con il Ministero del lavoro, che ha portato alla predisposizione del progetto di Unioncamere "**Crescere Imprenditori**", approvato ed ammesso a finanziamento a valere su risorse del PON "Iniziativa Occupazione Giovani" (Garanzia Giovani) pari a 10 milioni di euro, riguardante la realizzazione sull'intero territorio nazionale di percorsi di formazione e accompagnamento all'avvio d'impresa, destinati a giovani NEET. Anche il progetto "**Eccellenze in digitale**", svolto in partnership con Google e 64 CCIAA, ha previsto il finanziamento di 132 borse di studio per giovani laureati e diplomati che, dopo una specifica attività formativa, operano presso le CCIAA per accompagnare le aziende locali del made in Italy alla scoperta delle opportunità offerte dall'economia digitale. Dal monitoraggio continuo delle attività progettuali risulta che le imprese a cui sono state erogate attività di educazione al digitale sono oltre 3.000.

Poiché il Ministero del lavoro ha reputato il progetto "**Eccellenze in digitale**" una buona prassi e ha ravvisato ragioni di interesse pubblico nell'estensione dei positivi risultati nel quadro del programma "Garanzia giovani", al fine di supportare lo sviluppo delle competenze digitali dei giovani NEET, Unioncamere (in partnership con Google) ha quindi formulato il progetto "Crescere in Digitale", volto alla formazione e all'inserimento lavorativo di NEET con competenze digitali. Sono stati 3.194 i ragazzi che hanno completato il

corso, 2.706 hanno sostenuto l'esame e 2.490 lo hanno superato. Questi ultimi Hanno la possibilità di accedere al laboratorio che viene attivato su tutto il territorio nazionale, con l'obiettivo di illustrare le caratteristiche dei territori e delle imprese che ospiteranno i NEET per 6 mesi, di orientare i NEET verso l'esperienza del Tirocinio o verso un percorso di autoimpiego/ autoimprenditorialità. A fine anno sono stati realizzati 7 laboratori, che hanno visto la partecipazione di oltre 350 NEET e 150 imprese, nonché l'abbinamento di circa 100 tirocini da realizzarsi nel 2016.

Sul fronte "interno" al Sistema camerale, Unioncamere ha fornito assistenza tecnica ai fini del **ridisegno organizzativo delle CCIAA** interessate da processi di accorpamento, intervenendo complessivamente in 10 dei 12 percorsi di fusione che al 30 novembre avevano ricevuto il decreto di riconoscimento del nuovo soggetto camerale da parte del MiSE. Naturalmente il supporto fornito si è differenziato in ragione delle specifiche esigenze territoriali e del grado di avanzamento dell'iter nei diversi contesti, che presentano situazioni in cui l'accorpamento si è già perfezionato, altre in cui è in dirittura d'arrivo e altre ancora nelle quali si è in una fase di analisi e taratura del nuovo assetto.

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

Per la realizzazione di questo programma sono state stanziare risorse per iniziative inerenti la semplificazione normativa e amministrativa, attraverso il consolidamento dello Sportello unico per le attività produttive (SUAP) e del portale "Impresainungiorno.gov"; sono state potenziate, inoltre, le attività di vigilanza del mercato, incrementando quelle volte a garantire la regolarità del mercato, assicurando comunque alle CCIAA assistenza giuridica e coordinamento dell'attività di vigilanza e controllo.

Più nel dettaglio, nel corso dell'anno 2015 sono stati completati con successo gli aspetti di gestione ed evoluzione del portale "impresainungiorno.gov.it": gli aspetti contrattuali, l'evoluzione della base di conoscenza amministrativa della **piattaforma SUAP** e la cura dei contenuti e del layout. L'esito delle azioni ha comportato un costante incremento del traffico di visitatori che si collegano al portale (180.000 media mensile 2015, contro 146.000 del 2014) e degli adempimenti digitali completati dai SUAP che collaborano con le CCIAA (18.700 media mensile 2015, contro 12.900 del 2014). Il progetto "Fascicolo Elettronico di Impresa" è stato completato in tutte le sue parti ed è una realtà che al momento riguarda circa 370.000 imprese di tutta Italia che vedono ordinatamente raccolti nel nuovo "contenitore" circa 1.300.000 documenti amministrativi; dalla stessa data, le pubbliche amministrazioni hanno accesso gratuito alle informazioni.

Nell'ambito dei servizi digitali, tra i fattori di promozione della cultura digitale nelle piccole e medie imprese e nei rapporti con la PA, si è formulato un piano di assistenza e fornitura di una piattaforma gratuita per la **fatturazione elettronica**, pienamente operativo per tutto il 2015; grazie alla collaborazione con AGID e con tutte le CCIAA, è stato possibile raggiungere 52.919 imprese che si sono registrate ed hanno utilizzato il servizio, completando, nel corso dell'anno, l'invio di 300.000 fatture elettroniche verso la Pubblica amministrazione. Sul

fronte del sistema pubblico di pagamenti (denominato: "pagoPA") la piattaforma "impresainungiorno" è stata accreditata da AGID ed ha preso a svolgere la funzione di intermediario tecnologico, grazie al quale, dal mese di novembre, è stato avviato il programma che gradualmente porterà tutti i comuni attivi sulla piattaforma ad offrire alle imprese la nuova funzione di pagamento.

Sul tema della **giustizia alternativa** l'Unioncamere si è impegnata a potenziare i servizi favorendo l'adeguamento degli uffici alla nuova normativa in materia di composizione delle crisi da sovra-indebitamento. E' stato predisposto il Regolamento per la gestione delle procedure, il Codice Etico per i gestori delle crisi ed è stata definita la tabella delle Indennità e dei compensi. L'Unioncamere ha poi organizzato, anche nel 2015, la Settimana della conciliazione che si è tenuta nel mese di novembre. Anche grazie all'intenso lavoro di informazione e promozione da parte del sistema camerale, nel 2015 è stato gestito un numero significativo di mediazioni e di conciliazioni che, complessivamente, sono state oltre 22.000. Anche sui temi della redazione e diffusione dei contratti - tipo, Unioncamere ha promosso la condivisione a livello di sistema camerale dei 5 contratti-tipo predisposti a livello locale dalle singole CCIAA (sponsorizzazione, pubblicità, ormeggio, amministrazione condominiale) e di altri 8 contratti-tipo in materia agroalimentare realizzati in collaborazione con Borsa Merci Telematica Italiana. Si tratta di un'attività importante che contribuisce non solo a prevenire il contenzioso ma anche a garantire rapporti negoziali trasparenti e corretti tra tutti i soggetti del mercato

Nel corso del 2015 sono inoltre proseguite le attività di riconoscimento e di gestione delle imprese che, ai sensi della normativa vigente, presentano ad Unioncamere apposita SCIA per svolgere la **verificazione periodica sugli strumenti di misura** MID, per complessivi 536 procedimenti gestiti.

Nell'ambito delle iniziative in materia di **controllo, vigilanza del mercato, e tutela dei consumatori**, con la collaborazione istituzionale del Mise è stata realizzata la seconda edizione del progetto vigilanza del mercato, che ha prodotto i seguenti risultati: fruizione di percorsi formativi da parte del personale camerale in materia di sicurezza prodotti, moda, manifestazioni a premio, sanzioni amministrative; aggiornamento delle procedure operative per i controlli sui giocattoli e sui prodotti generici; elaborazione di una procedura operativa per gli aspetti sanzionatori; copertura dei costi connessi allo svolgimento - da parte delle CCIAA - di n. 2.040 ispezioni, nell'ambito delle quali sono stati controllati n. 9.401 prodotti ed effettuati n. 216 controlli documentali e n. 479 prove di laboratorio. Dall'attività di vigilanza è emerso che il 30% dei prodotti controllati nei settori della sicurezza prodotti e moda è risultato non conforme. Appare pertanto evidente la forte efficacia delle azioni di vigilanza attuate dal sistema camerale per garantire un mercato sicuro e concorrenziale.

Sempre nell'ambito della collaborazione istituzionale con il Mise, sono stati pianificati vari progetti sperimentali, tra cui quello dedicato al potenziamento dei controlli su una specifica categoria di prodotti connessi all'energia, e cioè gli apparecchi di refrigerazione per uso domestico e quello dedicato al potenziamento dei controlli su una specifica categoria di prodotti connessi all'energia, e cioè le sorgenti luminose, progetti finalizzati a garantire la circolazione di prodotti sicuri nel mercato nazionale ed europeo.

Nella sfera di attività inerente al sistema **tachigrafo digitale**, oltre alla consueta assistenza sulle modalità di rilascio delle carte alle CCIAA, agli omologhi enti esteri emittenti e alle Autorità coinvolte, si è intensificata notevolmente l'attività di coordinamento con le Istituzioni (MiSE, Ministero dei trasporti e Ministero dell'interno) per condividere la posizione italiana da rappresentare nelle sedi comunitarie soprattutto nella delicata fase finale di definizione della normativa europea di settore.

Nell'ambito della gestione dei **documenti per il commercio estero**, il 2015 si è caratterizzato per la modernizzazione di alcune tipologie di documenti nell'ottica di rispondere in modo più efficiente alle esigenze degli operatori. Inoltre, in particolare con l'adesione volontaria del sistema camerale italiano alla Catena di accreditamento internazionale della ICC/WCF sui certificati di origine, si è voluto perseguire l'obiettivo di armonizzazione a standard internazionali e di sviluppo della digitalizzazione, nella prospettiva di semplificare le procedure amministrative per le imprese, promuovendo presso i Paesi di importazione l'affidabilità di procedure internazionali e digitali, fino a conseguire il superamento degli attuali vincoli nelle modalità di vidimazione imposti da diversi Paesi destinatari dell'export italiano.

In relazione all'attività di assistenza sui temi del **registro imprese e del REA**, il 2015 ha visto, in particolare, la realizzazione di diverse attività volte ad assicurare uniformità dei comportamenti e a innalzare la qualità dei dati nel RI. E' stato animato anche il gruppo di lavoro Ateco per la codifica delle attività economiche ed individuazione della normativa di riferimento. Nell'ambito poi dell'aggiornamento del vademecum unico nazionale degli adempimenti societari, a Venezia è stato presentato il "widget", un nuovo strumento online creato dal sistema camerale a livello nazionale e messo a disposizione di imprese, professionisti e associazioni, che fornisce un chiaro e sintetico quadro dei principali adempimenti pubblicitari nei confronti del registro delle imprese e delle altre pubbliche amministrazioni.

Nel medesimo ambito di attività, il Sistema Camerale è stato coinvolto dalla Banca d'Italia e dalla Consob nel progetto di rilascio, per l'Italia, dei codici "L.E.I." (**Legal Entity Identifier**). Questi ultimi, che vanno richiesti da quei soggetti giuridici che operano nei mercati finanziari internazionali, rappresentano un elemento di semplificazione e trasparenza permettendo alle Autorità di Regolamentazione di identificare le parti contraenti nelle operazioni concluse sui mercati finanziari, su base nazionale ed internazionale, rendendo in tal modo più efficace l'azione di prevenzione e contenimento dei rischi sistemici. Unioncamere è stata accreditata come Local Operating Unit (LOU), e nel corso del 2015 ha curato i rapporti con i referenti istituzionali Italiani, Banca d'Italia e Consob, oltre che la collaborazione con alcuni importanti istituti bancari

Anche nel 2015 sono continuati i consueti **rapporti con altre PA per lo scambio dei dati**. In tale ambito si segnala la convenzione sottoscritta tra Unioncamere e Infocamere con Agea e Mipaf sul settore agricolo e una collaborazione con la Ragioneria generale dello Stato per la fornitura di dati relativi alle società a partecipazione pubblica e per lo scambio di dati relativi ai revisori legali dei conti.

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

Il sistema camerale da sempre investe fortemente nel sostegno al processo di **internazionalizzazione** delle imprese, con la convinzione che la ripresa della nostra economia passi proprio attraverso la capacità di aumentare la competitività delle imprese italiane all'estero. A tale scopo, anche nel 2015 sono stati consolidati i servizi offerti alle imprese attraverso la rete degli **Sportelli WorldPass**, con particolare riferimento all'obiettivo di diffonderla e renderla fruibile, soprattutto alle cosiddette imprese "matricole", che potenzialmente sono in grado di affrontare la sfida dei mercati esteri, ma ancora non lo fanno.

Più nel dettaglio, si segnala che nel corso del 2015 è proseguita l'azione di sviluppo e promozione di WorldPass, che oggi, anche grazie a mirate campagne di promozione di cui è stato oggetto, è un portale di riferimento per il primo orientamento all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, le cui iscrizioni sono cresciute nel tempo, attestandosi a fine 2015 a oltre 10.000 imprese, con conseguente costante aumento delle consultazioni delle informazioni disponibili. Nel corso dell'anno è stato realizzato un prototipo di sviluppo dell'attuale versione della piattaforma con l'intento di valorizzare gli investimenti fatti ed il patrimonio di competenze e conoscenze acquisite nel tempo, rendendo però sempre più rapidi, puntuali ed efficaci i servizi offerti, sviluppando una configurazione ancora più «smart» e «friendly» per le imprese, capace di guidare meglio l'utente verso la diretta fruizione delle sole informazioni necessarie alle proprie esigenze e uniformando, inoltre, l'accesso alle funzionalità e ai contenuti, anche grazie ad un ulteriore adeguamento tecnologico.

E' stato poi realizzato il Position paper sulla posizione del sistema camerale sul negoziato Accordo di libero scambio UE-USA **Transatlantic Trade and Investment Partnership** (TTIP), in collaborazione con Unioncamere Europa, Eurochambres e le CCIAA Italiane, da sottoporre alle sedi istituzionali preposte. Momenti di confronto con le associazioni e i diversi stakeholders su tali tematiche sono stati realizzati nel corso dell'anno, per raccogliere le loro istanze e poterle coniugare con quelle del sistema, anche tramite del canale dell'Advisory Group della Commissione Europea, cui partecipa il sistema camerale attraverso un rappresentante Eurochambres.

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

Alla luce del particolare momento storico, di radicale rinnovamento e riforma, che il sistema camerale sta attraversando, nel 2015 ci si è focalizzati su tre ambiti ritenuti di fondamentale importanza. In primo luogo, l'attività di **lobby istituzionale**, che si è concretizzata attraverso l'elaborazione di approfondimenti e contributi normativi ed emendativi proposti ai rappresentanti delle istituzioni interessati. Il secondo aspetto strategico ha riguardato le azioni di **comunicazione**, sia nei confronti delle imprese che dei cittadini, volte a far conoscere sempre di più il lavoro, spesso oscuro, che le CCIAA mettono in campo per fornire il contributo al rilancio delle economie locali. Ultimo aspetto di fondamentale importanza ha riguardato la rivisitazione della disciplina del **fondo perequativo** per consentire un miglior utilizzo delle risorse a beneficio delle CCIAA, in un momento di drastica riduzione delle risorse complessivamente disponibile per il sistema camerale, anche per supportare i processi di accorpamento e di razionalizzazione di servizi resi.

Più nel dettaglio, nel corso dell'anno 2015 è stata intensa l'attività di presidio e tutela degli interessi del sistema camerale attraverso l'attività per le **relazioni istituzionali e parlamentari**. Nel 2015, infatti, sono stati monitorati i provvedimenti all'esame del Parlamento di interesse per il sistema camerale, tra cui, in primis, il DDL divenuto poi la legge 7 agosto 2015, n. 124 di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, che come è noto contiene la delega legislativa al Governo per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle CCIAA. Sono stati molti i parlamentari sensibilizzati sui temi legati alla riforma e più in generale sui temi di interesse delle CCIAA e a questo scopo sono stati predisposti documenti e proposte. Di grande rilievo, poi, è stato l'incontro del comitato esecutivo di Unioncamere, allargato a tutti i presidenti di CCIAA, con il Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, il Ministro dello sviluppo economico e il Sottosegretario alla Presidenza del consiglio dei ministri per fare il punto sulla riforma del sistema camerale, i suoi tempi e gli obiettivi. Infine è stata predisposta la documentazione per partecipare a 7 audizioni presso le Commissioni parlamentari, illustrando il punto di vista del sistema ai decisori politici, su temi quali tra gli altri, oltre alla riforma delle CCIAA, la riforma della scuola, i contratti di rete, le piccole e medie imprese innovative, la semplificazione delle procedure di emergenza, la fatturazione elettronica, la concorrenza.

Particolare rilievo ha avuto, nel corso dell'anno, in concomitanza con il dibattito politico istituzionale sui temi della riforma del sistema camerale e su preciso input dell'organo di governo dell'Ente, la promozione di **politiche di comunicazione istituzionale** nei confronti delle imprese e dei cittadini. Si è quindi attuata una politica finalizzata ad accrescere la presenza del sistema camerale sui media, in particolare sui social network individuati come canali strategici per raggiungere i target di riferimento. La pagina Facebook di Unioncamere, ha raggiunto oltre 5.500 "mi piace", senza investimenti in campagne pubblicitarie/ di fidelizzazione. Quanto a Twitter, il particolare impegno profuso su questo strumento ha permesso di raggiungere un risultato di notevole rilevanza arrivando a sfiorare addirittura quota 10.000 follower per l'account Unioncamere. L'attività di Comunicazione si è incentrata anche sul maggiore coinvolgimento, rispetto al passato, degli addetti stampa e comunicatori delle CCIAA e delle Unioni regionali che sono stati chiamati per più volte nel corso dell'anno a confrontarsi e condividere temi di interesse comune e a partecipare a eventi formativi.

2.4 Le criticità e le opportunità

Nel corso del 2015 è proseguita l'iniziativa di riordino del sistema camerale promossa dal Governo già a partire dal 2014, nell'ambito della più ampia riforma della pubblica amministrazione (DDL 1577/2014). Con il DL 24 giugno 2014, n. 90 - convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114 - lo stesso Governo ha infatti disposto una riduzione del finanziamento derivante dal diritto annuale (-35% per il 2015, -40% per il 2016, -50% per il 2017), prevedendo altresì - nell'imminente decreto legislativo che dovrà entrare in vigore - accorpamenti tra le CCIAA esistenti, con conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali e una riduzione del numero complessivo entro il limite di 60.

Attraverso questo processo di riordino, le CCIAA dovranno essere il luogo dell'innovazione della pubblica amministrazione per le imprese, valorizzando le capacità e le competenze dell'intero sistema camerale per dare un contributo importante all'agenda digitale, il principale

driver di sviluppo e vera priorità per l'ammodernamento dell'Italia. E visto che il futuro passa per la strada maestra della digitalizzazione, vogliono contribuire ad aiutare le imprese ad accelerare il passo verso questa direttrice, favorendo in particolare la crescita delle competenze digitali sia nelle risorse umane già presenti in azienda, sia in quelle (soprattutto più giovani) che si stanno affacciando sul mondo del lavoro.

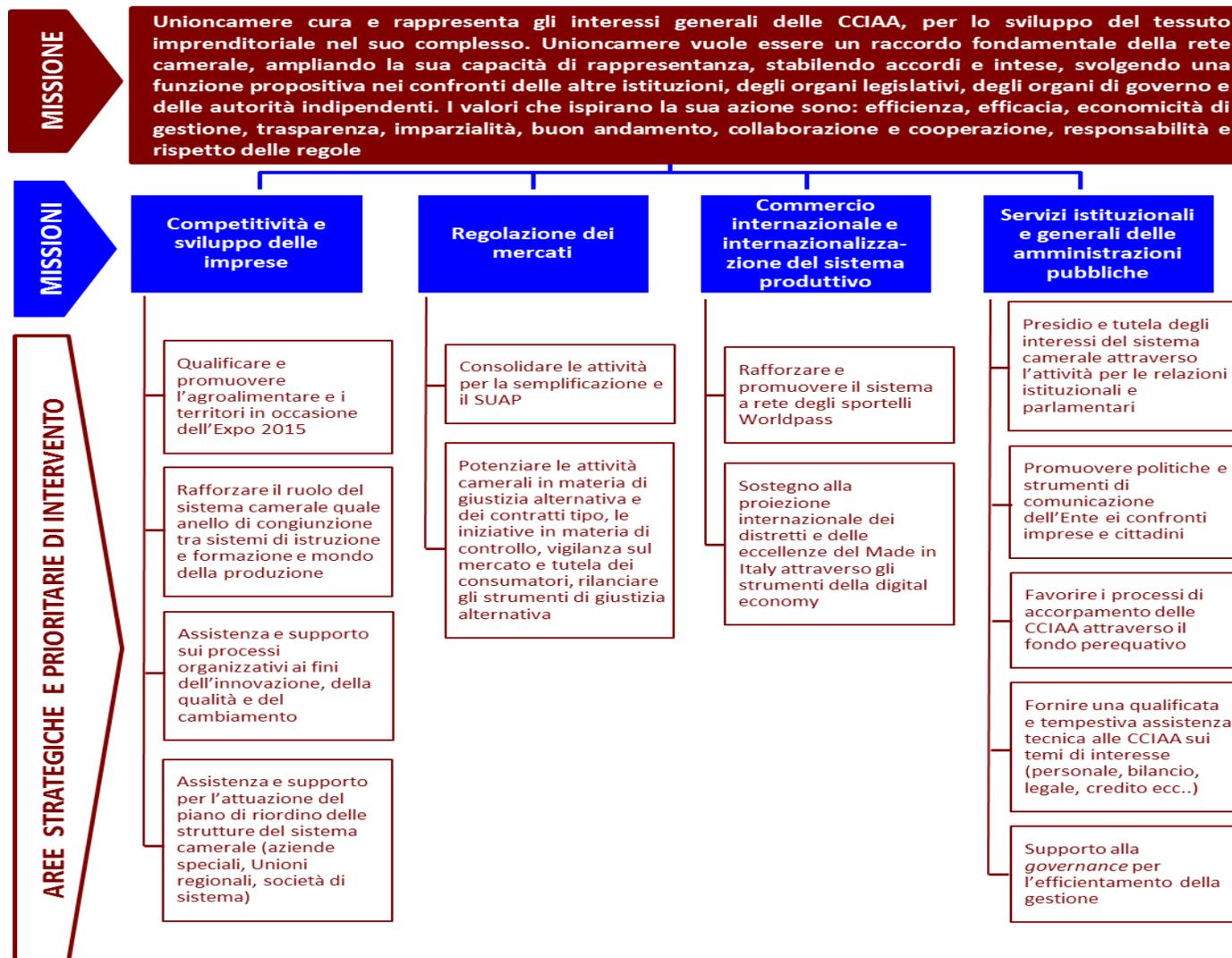
Le nuove CCIAA saranno meno numerose ma più efficienti, con una rete presente sul territorio in grado di offrire servizi mirati per le imprese. Recuperando il ruolo di pionieri della digitalizzazione nella PA, possono contribuire nel concreto - con una rinnovata capacità di sapere anticipare il futuro - alla semplificazione del Paese, rivestendo il ruolo di "casa unica digitale" per le imprese. A partire dalla piena valorizzazione delle enormi potenzialità del Registro delle imprese, un "Big data" che può diventare il principale snodo attraverso il quale rendere più facile il dialogo tra Impresa e Pubblica amministrazione e contribuire, in tal modo, a semplificare l'Italia. Il Registro delle imprese digitale rende anche più sicuro fare impresa: e la trasparenza e la sicurezza dei mercati sono una precondizione di un sistema economico sano in grado di produrre, redistribuire risorse e benessere. L'innovazione è nel DNA delle CCIAA, tanto che oggi è in grado di prevedere la realizzazione di un punto unico di accesso delle imprese alla PA per attuare Italia Login - attraverso la fornitura a tutte le imprese delle credenziali di accesso e la dotazione del fascicolo unico di impresa - e per realizzare per tutti i Comuni lo sportello unico per le attività produttive. Le nuove CCIAA sono, dunque, pronte a contribuire ad accelerare il percorso in atto di modernizzazione delle imprese italiane: accompagnandole nel percorso di digitalizzazione, aiutandole ad andare all'estero, facendole nascere più forti e diventare grandi prima, supportandole nei processi di innovazione. Ma anche intervenendo con mezzi e competenze qualificate per ridurre il «vuoto informativo» presente tra domanda-offerta di lavoro, facendo da tramite fra scuola e aziende.

Di fronte all'evoluzione del quadro istituzionale e a vincoli di bilancio sempre più stringenti, le CCIAA sono impegnate a qualificare e rendere ancor più distintive le proprie funzioni e competenze. Innanzitutto, attraverso "missioni strategiche" di ampio respiro quali quelle che hanno caratterizzato l'operato di Unioncamere nel 2015 e che segneranno anche le iniziative in programma per il 2016. Si tratta di progetti che rappresentano la cifra dei cambiamenti in atto e che si incentrano sulla riaffermazione e stabilizzazione dei principi base dell'agire economico, a sostegno di un modello di sviluppo incentrato sulla qualità e nel quale si integrano aspetti di tipo economico, sociale ed ambientale. In questo momento cruciale della vita del sistema delle CCIAA, all'impegno di razionalizzazione a livello nazionale si affiancano le linee di intervento volte a consolidare la rete del sistema camerale sul versante dell'efficientamento e della omogeneizzazione verso l'alto dei servizi, rafforzando sia la qualità dell'azione di servizio nei confronti delle imprese e dei territori, sia la qualità dell'organizzazione e della rete camerale nel suo complesso.

Alla vigilia di un'importante riforma, destinata a cambiarne profondamente il volto, le CCIAA sono pronte a offrire il proprio contributo a sostegno dello sviluppo del Paese mettendo a disposizione i propri asset e le proprie competenze, che il nuovo assetto saprà ulteriormente valorizzare per consentire al Sistema tutto di essere "visionario" e anticipare il domani.

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, sulla base delle priorità strategiche delineate dal programma di attività già approvato per il triennio 2013-2015, 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.

Anche nel 2015, ultimo anno del triennio, sono stati definiti in coerenza alle missioni e ai programmi sopra definiti, gli obiettivi di livello strategico, quelli aventi carattere di priorità, operativi e gestionali di efficacia, di efficienza ed economicità, di seguito riportati.

Inoltre, a seguito dell'entrata in vigore della legge 6 novembre 2012, n. 190 (cd. legge anticorruzione) e dei collegati D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39, la Relazione della performance presenta – analogamente allo scorso anno - un collegamento con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e con il programma della trasparenza, dando conto degli appositi obiettivi assegnati al Responsabile della prevenzione della corruzione e al Responsabile della trasparenza.

MISSIONE COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE

Obiettivi strategici

GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI ED EXPO 2015

Sviluppare le attività a supporto della qualificazione e promozione delle eccellenze agroalimentari italiane utilizzando, oltre ai tradizionali strumenti di certificazione della qualità, il proprio know how sul made in Italy attraverso la valorizzazione della piattaforma digitale sull'agroalimentare (Italian Quality Experience) e, parallelamente, la promozione di tutti gli eventi che le Camere di commercio organizzeranno sui territori per promuovere Expo2015.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementazione piattaforma web dell'agroalimentare | Almeno 5.000 imprese registrate per la qualificazione in rete entro ottobre 2015 | 4.840 imprese registrate |  |

Sono stati completati aggiornamenti funzionali per l'ottimizzazione della piattaforma digitale Italian Quality Experience e alla connessa piattaforma mobile. E' stato realizzato un tavolo multimediale di presentazione e promozione della piattaforma digitale, che è stato presente ad Expo 2015 fino alla sua conclusione presso i seguenti padiglioni: padiglione della biodiversità, KIP e Eataly (presso lo spazio dell'Unione Regionale Campania). E' stata completata la campagna di comunicazione in Italia e all'estero comprendente: 1.453 esecutivi dei materiali di comunicazione consegnati a 60 Camere italiane all'estero, oltre 200.000 brochure e cartoline diffuse sul territorio nazionale, campagne radiofoniche in ambito locale, 4 canali social attivati. Le attività di promozione hanno prodotto l'accesso alla piattaforma di 1,2 milioni di utenti unici e di 2,2 milioni di visitatori, con 2,5 milioni di pagine viste. I 4 canali social hanno registrato oltre 450.000 visualizzazioni e circa 30.000 fan. E' stata realizzata una implementazione migliorativa del sistema di interrogazione del database delle imprese qualificate all'interno di IQEX. A fine anno, le imprese classificate sono state 4.840.

LAVORO E COMPETENZE DIGITALI NELLE IMPRESE PER AUMENTARE LA COMPETITIVITÀ

Promuovere la diffusione della cultura dell'innovazione digitale presso le micro e piccole imprese, attraverso un programma nazionale di informazione sulle nuove tecnologie e di sensibilizzazione all'impiego efficiente dei servizi ICT resi disponibili dalla banda larga, valorizzando le iniziative finalizzate a favorire la digitalizzazione dei sistemi produttivi locali attraverso l'impegno di giovani talenti in uscita dai percorsi universitari, per contribuire ad accrescere la competitività di tali sistemi territoriali nel rispetto di quanto indicato dall'agenda digitale europea.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|--------------------------|--------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Numero imprese assistite | Almeno 2.000 | Oltre 3.000 imprese assistite |  |

Dal monitoraggio continuo, effettuato tramite la piattaforma dedicata all'analisi delle azioni svolte sul territorio, nonché all'organizzazione delle attività dei borsisti su base giornaliera, risulta che ad oggi le imprese a cui sono state erogate attività di educazione al digitale in modalità singola o multipla sono oltre 3.000 nell'ambito delle 64 realtà camerali aderenti all'iniziativa; sicuramente tale target continuerà ad aumentare nel corso della realizzazione del progetto.

Obiettivi prioritari

QUALIFICARE E PROMUOVERE L'AGROALIMENTARE E I TERRITORI IN OCCASIONE DELL'EXPO 2015

Sviluppare le attività a supporto della qualificazione e promozione delle eccellenze agroalimentari italiane utilizzando, oltre ai tradizionali strumenti di certificazione della qualità, il proprio know how sul made in Italy attraverso la valorizzazione della piattaforma digitale sull'agroalimentare e, parallelamente, la promozione di tutti gli eventi che le CCIAA organizzeranno sui territori per promuovere Expo2015. Promozione del sistema tramite la rete dei ristoranti italiani nel mondo e la creazione banche dati sulla clientela potenziale per lo sviluppo di attività di CRM.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Costituzione della CRM per la promozione dell'agroalimentare, del turismo e della cultura | Entro giugno 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |

Per quanto riguarda la costituzione della CRM, entro il mese di giugno si è provveduto a rendere operativi i relativi applicativi anche per le Camere di commercio estere e i ristoranti italiani all'estero, ai quali è stato trasmesso il manuale d'uso e le norme per la gestione della privacy.

RAFFORZARE IL RUOLO DEL SISTEMA CAMERALE QUALE ANELLO DI CONGIUNZIONE TRA SISTEMI DI ISTRUZIONE-FORMAZIONE E MONDO DELLA PRODUZIONE

Promuovere il ruolo del sistema camerale nelle politiche attive per il mercato del lavoro, l'orientamento, l'alternanza, la transizione formazione-impresa, l'apprendimento permanente e la nuova imprenditorialità, garantendo su tutto il territorio nazionale la presenza di "punti unici d'accesso" in grado di erogare a imprese, giovani e operatori uno standard minimo comune di strumenti e servizi di accoglienza, informazione, orientamento, formazione, assistenza e accompagnamento.

Attraverso lo sviluppo a livello centrale e locale della rete degli Sportelli FILO, del relativo modello di servizio e dell'omonimo portale web, si punterà a valorizzare e integrare le varie esperienze e piattaforme, realizzando una serie organica e coordinata di azioni finalizzate a supportare e qualificare l'offerta del network camerale per favorire gli investimenti sul capitale umano, la nascita di nuove attività economiche, l'occupazione, il dialogo formazione-impresa, il passaggio dei giovani al lavoro.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Numero Sportelli FILO attivati dalle CCIAA | Almeno 60 (salvo eventuali accorpamenti) | 89 sportelli attivati dalle CCIAA |  |
| Numero Sportelli per l'imprenditorialità giovanile attivati dalle CCIAA | Almeno 85 (salvo eventuali accorpamenti) | 89 sportelli attivati dalle CCIAA |  |

Nell'ambito delle azioni previste per definire il ruolo del Sistema camerale nel quadro di un sistema di certificazione delle competenze, si è allacciata una proficua collaborazione con la Camera di commercio italiana in Germania. L'obiettivo è quello di traslare nel contesto italiano le metodologie e gli strumenti utilizzati nell'ambito del sistema di formazione duale tedesco. Tra i risultati conseguiti, l'istituzione con L. 107/2015 del Registro dell'alternanza, nell'ambito del Registro delle imprese. Gli esiti delle attività svolte saranno discusse a breve nel corso 3° Forum economico italo-tedesco "Eccellenze e formazione per un'Europa più giovane e competitiva". Sono in corso le attività di aggiornamento e di comunicazione "social" dei contenuti tematici del portale FILO e l'aggiornamento, anche alla luce dei cambiamenti normativi, dello Sportello Virtuale dell'Orientamento. Per quanto concerne la promozione di strumenti camerale a supporto e accompagnamento per le nuove imprese e volti a favorire la diffusione della cultura d'impresa, gli Sportelli per l'imprenditorialità giovanile attivati dalle CCIAA risultano essere 89 (+4,7% vs. il target di 85 fissato), per un totale di circa 12.100 utenti "under 30" che vi si sono rivolti.

Quanto sopra è stato oggetto di una sistematica azione di coordinamento, assistenza tecnica, aggiornamento, informazione, formazione condivisione delle esperienze, che ha accompagnato e supportato, anche nell'ultima parte dell'anno, le azioni territoriali. Sono state inoltre rafforzate le attività di monitoraggio, valutazione e conseguente valorizzazione delle esperienze e dei risultati riportati, con una intensificazione delle azioni specifiche di reporting, divulgazione, promozione e comunicazione, condotte attraverso i portali FILO e We4Italy (anche coi relativi Webinar, il primo dei quali - sul tema dello "Storytelling digitale" - si è svolto il 16 dicembre), i "social media" - facebook, twitter ecc. - e l'impostazione di una nuova campagna di web marketing. Utili in chiave comunicativa sono risultati anche il completamento (con le ultime 4 tappe) del programma di roadshow in collaborazione con il MISE sulle startup innovative..

ASSISTENZA E SUPPORTO SU PROCESSI ORGANIZZATIVI AI FINI DELL'INNOVAZIONE, DELLA QUALITÀ E DEL CAMBIAMENTO

Accompagnare le CCIAA nei percorsi di accorpamento, sulla base di modelli comuni e di logiche condivise, facendo evolvere alcune funzioni critiche della loro gestione e garantendo il raggiungimento di economie di scala/specializzazione, nel quadro della revisione della mission di sistema e garantendo comunque il presidio del territorio. Supportare, pertanto, le CCIAA nei processi decisionali e di valutazione e rendicontazione dei risultati raggiunti nel processo di change management, tenuto conto anche del mutato quadro normativo in materia di accountability del sistema pubblico e dei nuovi rapporti istituzionali, attraverso: la valorizzazione delle attività dall'Osservatorio sul sistema integrato di pianificazione, controllo e rendicontazione della performance; la costruzione di un quadro unitario sul tema della trasparenza al fine di sistematizzare tutti gli adempimenti previsti dalla normativa, anche attraverso una attività di supporto costante alle CCIAA interessate sugli aspetti ritenuti prioritari.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestione integrata degli adempimenti in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione attraverso l'implementazione dell'applicativo web | Entro ottobre 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |
| Diffusione dell'applicazione dei sistemi informativi per la gestione dei costi standard | In almeno il 95% delle CCIAA | 99 su 104 CCIAA pari al 95,2% |  |

Per quanto riguarda la gestione integrata degli adempimenti in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione attraverso l'implementazione dell'applicativo web, nel corso della prima parte dell'anno è stato sviluppato il modulo PLAN per la gestione della pianificazione e programmazione camerale. Il sistema, messo on line, è stato successivamente implementato con il rilascio del modulo per l'elaborazione della RPP nel mese di settembre e il rilascio del secondo modulo, per la predisposizione del Preventivo, a metà novembre. Nel mese di dicembre è stato rilasciato l'ultimo modulo previsto dal programma di attività, quello relativo alla redazione del Piano della performance.

Per quanto concerne la diffusione dei sistemi informativi per la gestione dei costi standard, si è conclusa come da programma con il 95,2% delle CCIAA che ha completato la rilevazione (99 su 104).

IMPLEMENTARE LE COMPETENZE DEL SISTEMA CAMERALE IN MATERIA AMBIENTALE E SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

L'evoluzione del dibattito sulla riforma degli apparati pubblici ha indicato anche per il sistema camerale la strada del recupero di efficienza, attraverso razionalizzazioni del contesto organizzativo attualmente esistente. Consolidare il percorso verso una razionalizzazione delle società di sistema ed un'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, promuovendo un insieme strutturato di azioni, con il coinvolgimento delle necessarie expertise, finalizzato a gestire con efficacia l'impatto delle innovazioni e a favorire la rapida operatività dei nuovi assetti organizzativi e gestionali che emergeranno dal cambiamento.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Predisposizione di dossier e proposte normative di semplificazione in materia ambientale per il mondo delle imprese, con individuazione del ruolo attivo del sistema camerale | Almeno 2 dossier/proposte entro luglio 2015 | 4 dossier/proposte |  |

Tra le attività in materia ambientale e semplificazione per le imprese si segnalano: l'erogazione del servizio MUD 2015; il monitoraggio dei Registri telematici del sistema camerale con presentazione al Ministero dell'Ambiente di 4 proposte/dossier normative: Decreto tariffe Registro RAEE e modifica Dlgs 188/2008 Registro pile a seguito del recepimento nuova direttiva pile; Nuovo bando Sistri: incontri con le associazioni di categoria (tavolo dei 10) e supporto per la realizzazione di 1 proposta di semplificazione per nuovo bando Sistri presentata da Reteimprese Italia a Ministero

dell'Ambiente; proposte di emendamenti al Collegato ambientale (disegno di legge 1676) "Disposizioni in materia di ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali".

CONSOLIDARE LE ATTIVITÀ PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E SUAP

Consolidare la qualità, l'efficacia ed il servizio del portale "impresainungiorno.gov.it" e della piattaforma SUAP camerale al fine di favorire il binomio tra semplificazione amministrativa per le imprese e crescita digitale, previsto dall'Agenda per la semplificazione varata dal Governo, quale chiave determinante per il rilancio competitivo del tessuto produttivo, rilanciando nel contempo il ruolo del sistema camerale nel promuovere e abilitare la cultura digitale per le PMI.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Incremento rispetto al 2014 degli strumenti di semplificazione a vantaggio delle imprese | Incremento del 20% degli adempimenti effettuati attraverso i SUAP camerale | Incremento del 45% |  |
| Rilascio delle funzioni del fascicolo elettronico di impresa per le Amministrazioni pubbliche e per il sistema delle imprese | Entro settembre 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |

Nel 2015 il portale *impresainungiorno* ha rafforzato il ruolo di strumento nazionale per la semplificazione degli adempimenti amministrativi delle imprese. La consultazione del sito da parte dell'utenza, per il quarto anno consecutivo, ha segnato una crescita molto elevata passando dalle 1.757.682 visite del 2014, alle 2.165.015 del 2015. I contenuti sono stati adeguatamente aggiornati e la navigazione interna alle sezioni resa più fluida.

Per quanto attiene la diffusione della piattaforma digitale di Sportello Unico Camerale, la continua revisione degli adempimenti ed il miglioramento delle funzionalità utente hanno consentito un ulteriore notevole passo in avanti: infatti, nel 2016 sono stati presentati 224.484 adempimenti digitali, contro i 154.736 dell'anno precedente, con un incremento registrato pari al 45%, a fronte del target obiettivo prefissato al 20%.

Il progetto "Fascicolo elettronico" è stato completato nel rispetto delle scadenze fissate all'avvio; nel mese di novembre, sono stati creati e resi disponibili alla PA i fascicoli di tutte le imprese con documenti "utili".

MISSIONE REGOLAZIONE DEI MERCATI

Obiettivi prioritari

POTENZIARE LE ATTIVITÀ CAMERALI IN MATERIA DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA E DEI CONTRATTI TIPO, LE INIZIATIVE IN MATERIA DI CONTROLLO, VIGILANZA SUL MERCATO E TUTELA DEI CONSUMATORI, RILANCIARE GLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA

Consolidare i servizi e le attività in tema di vigilanza del mercato anche attraverso specifiche azioni di coordinamento e di assistenza tecnico-giuridica alle CCIAA per l'interpretazione della normativa. Sviluppare iniziative progettuali volte a facilitare le attività svolte dalle CCIAA per la metrologia legale, prevedendo lo sviluppo della apposita piattaforma informatica, al fine di favorire la maggiore fluidità delle comunicazioni tra gli attori coinvolti e con ciò la maggiore tempestività delle attività operative e di vigilanza.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Incremento rispetto al 2014 dei servizi resi alle CCIAA sui temi della metrologia legale | Incremento del 30% della vigilanza sui laboratori ed organismi riconosciuti da Unioncamere | Incremento del 50% |  |

Dall'inizio dell'anno sono stati gestiti complessivamente 536 procedimenti, tra nuove SCIA (46 complessive), vigilanze dirette (35 ispezioni) e seguiti delle attività di vigilanza svolte sul territorio dalle Camere di commercio (455 verbali gestiti ad oggi, su 420 pervenuti in totale). A tale riguardo, poiché la gestione dei seguiti della vigilanza esercitata dalle Camere rientra nelle competenze di Unioncamere - che ha la titolarità dei relativi procedimenti - e poiché in termini operativi tale attività risulta coerente ai fini della definizione dell'obiettivo, nonché di un certo "peso" in termini di impegno visti e considerati i volumi gestiti, si ritiene opportuno inglobarla nel perimetro dell'indicatore definito. In questo senso, la vigilanza sui laboratori ed organismi riconosciuti da Unioncamere va intesa sia come vigilanza diretta, svolta da Unioncamere, sia come vigilanza indiretta, svolta sul territorio dalle Camere di commercio, ma pienamente gestita da Unioncamere come seguito procedimentale. In questo senso, nel 2015, si contano 81 laboratori/organismi complessivamente oggetto di vigilanza (su 133 complessivamente riconosciuti), di cui 35 laboratori/organismi oggetto di vigilanza diretta e 46 laboratori/organismi oggetto di vigilanza indiretta. Rispetto al dato 2014 in cui il numero dei laboratori/organismi vigilati è risultato pari a 54 unità, l'incremento delle attività di vigilanza si attesta pertanto ad oltre il 50%, determinando il pieno superamento del target prefissato.

PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizzazione di un intervento strutturato presso gli interlocutori istituzionali finalizzato a favorire l'assegnazione a soggetti imprenditoriali della gestione di imprese confiscate | Progettazione del concept entro aprile 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |
| | Sperimentazione in almeno 3 CCIAA ai fini della candidatura all'assegnazione di almeno 10 imprese | Sperimentazione in 9 CCIAA e 1 UR con assegnazione ad 11 imprese |  |

Partendo dall'analisi delle criticità che hanno fino ad ora impedito una reale collocazione sul mercato dell'ingente patrimonio aziendale confiscato alle mafie è stato individuato un articolato sistema di interventi dal punto di vista del sostegno imprenditoriale. Un sistema di intervento che poggia e valorizza le funzioni che le Camere di commercio svolgono sul territorio a fianco delle imprese. Tale sistema di intervento basa il suo funzionamento: a) sull'apporto del mondo associativo che è stato chiamato in prima persona a svolgere un'attività nella ricerca e coordinamento delle imprese del made in Italy che possono fornire un'azione di tutoraggio alle cooperative e alle imprese sociali che gestiscono i beni e le aziende confiscate (firma Carta dei Valori iniziativa Impresa Bene comune); b) sullo sviluppo di sistemi di analisi (check up aziendale) e di supporto ai soggetti istituzionali (tribunali, amministratori giudiziari, Agenzia dei Beni confiscati) nella loro attività di assegnazione delle imprese confiscate (progetto SOS legalità - concluso a dicembre e i cui risultati sono stati esposti in una sessione specifica il giorno 26 novembre 2015).

L'impegno profuso su tali tematiche ha consentito l'inserimento, per la prima volta, delle Camere di commercio nel Codice Antimafia (modifiche ad ora approvate dalla Camera dei Deputati). Nella nuova norma le Camere vengono chiamate a svolgere un preciso ruolo a fianco dei Tribunali e dell'Agenzia dei Beni confiscati attraverso l'ampliamento del Registro delle imprese e l'utilizzo delle competenze quali il supporto alla elaborazione dei contratti di rete e la formazione imprenditoriale.

Inoltre, i risultati conseguiti hanno posto le premesse per avanzare la candidatura per un nuovo progetto a finanziamento comunitario. Il progetto denominato ACTs dell'Unioncamere è stato selezionato dalla Commissione europea all'interno di un alto numero di candidature ottenendo così un finanziamento di 700 mila euro. Tale progetto, che verrà realizzato nel corso del 2016-2017, ha l'obiettivo di individuare gli schemi e le dinamiche corruttive che colpiscono le piccole imprese e di individuare le modalità attraverso le quali le imprese possono difendersi.

MISSIONE COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI SISTEMI PRODUTTIVI

Obiettivi prioritari

RAFFORZARE E PROMUOVERE IL SISTEMA A RETE DEGLI SPORTELLI WORLDPASS

Rafforzare i servizi di assistenza alle CCIAA a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, attraverso la diffusione di contenuti informativi originali e servizi alle imprese, da promuovere attraverso la piattaforma WORLDPASS, con l'obiettivo di renderlo un asset fondamentale anche per l'erogazione di nuovi servizi; in generale, il punto di contatto per diffondere tra le PMI la cultura dell'internazionalizzazione aziendale, ampliando il bacino di imprese pronte a confrontarsi con i mercati esteri e rispondendo all'esigenza di competenze tecniche di cui le aziende necessitano per avviare e consolidare la propria relazione con partner commerciali di altri Paesi. Sarà assicurato il collegamento con altri strumenti di sistema (Eccellenze in digitale e Italian Quality Experience) per promuovere in modo coordinato i tre elementi essenziali che possono accompagnare le imprese italiane verso esperienze di successo: qualificazione, approccio al mondo digitale e all'esportazione.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Incremento rispetto al 2014 dei servizi resi alle CCIAA e alle imprese per agevolare i processi di internazionalizzazione | Incremento del 10% di risposte a quesiti attraverso il servizio l'Esperto on line | Incremento del 5,6% |  |
| | Incremento del 10% di utilizzo servizi piattaforma Worldpass | Incremento del 60% |  |
| | Almeno 10.000 imprese iscritte ai servizi della piattaforma | 10.150 imprese iscritte |  |

Le iscrizioni delle imprese nella piattaforma WorldPass hanno raggiunto il target previsto, attestandosi a 10.150 a fine 2015, con conseguente costante aumento delle consultazioni delle informazioni disponibili nel portale. Le attività realizzate nell'ambito dell'iniziativa di sistema hanno garantito l'aggiornamento di tutte le informazioni Paese e delle altre banche dati che popolano la piattaforma, mentre la gestione delle risposte a quesiti online delle imprese registrate si è attestata su 465 quesiti risolti (+5,6% rispetto al 2014); tuttavia va precisato che alla rilevazione dei quesiti attraverso il portale, sfuggono i non pochi altri che gli Sportelli camerali risolvono in autonomia, anche attraverso diversi canali istituzionali (si pensi alla situazione della Lombardia che gestisce il servizio direttamente attraverso il portale regionale). Dato significativo è però l'entità della banca dati a disposizione delle Camere, che si alimenta annualmente con nuovi quesiti risolti, che oggi può contare su 2.500 quesiti tecnici risolti, fonte primaria nell'ausilio alle Camere per l'assistenza diretta alle imprese. A completamento delle attività programmate è stato, inoltre, realizzato un prototipo di sviluppo dell'attuale versione della piattaforma, con l'intento di valorizzare gli investimenti fatti ed il patrimonio di competenze e conoscenze acquisite dall'avvio del progetto, rendendo però sempre più rapidi, puntuali ed efficaci i servizi offerti direttamente alle imprese, anche grazie ad un ulteriore adeguamento tecnologico.

SOSTEGNO ALLA PROIEZIONE INTERNAZIONALE DEI DISTRETTI E DELLE ECCELLENZE DEL MADE IN ITALY ATTRAVERSO GLI STRUMENTI DELLA DIGITAL ECONOMY

Promuovere la diffusione della cultura dell'innovazione digitale presso le micro e piccole imprese, attraverso un programma nazionale di informazione sulle nuove tecnologie e di sensibilizzazione all'impiego efficiente dei servizi ICT resi disponibili dalla banda larga, valorizzando le iniziative finalizzate a favorire la digitalizzazione dei sistemi produttivi locali attraverso l'impegno di giovani talenti in uscita dai percorsi universitari, per contribuire ad accrescere la competitività di tali sistemi territoriali nel rispetto di quanto indicato dall'agenda digitale europea.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-------------------------|------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Numero CCIAA coinvolte | Almeno 60 | 64 CCIAA coinvolte |  |
| Numero borsisti formati | Almeno 120 | 144 borsisti formati |  |

Le attività concluse riguardano la partecipazione di risorse specializzate nelle Commissioni di selezione svolte a maggio 2015, il supporto per l'acquisizione dei servizi per la gestione logistica del percorso formativo, le comunicazioni ai borsisti vincitori con relativa predisposizione e invio modulistica, l'assistenza ai borsisti in fase di formazione, la progettazione didattica del percorso formativo, la progettazione del sistema di monitoraggio e reporting delle attività dei borsisti, la stipula dell'assicurazione che copre i borsisti in relazione a infortuni e RC, nonché l'assistenza alle 64 CCIAA Camere di commercio coinvolte nel Progetto. In essere, per tutta la durata del progetto, l'animazione della community Google+.

VALORIZZARE IL RUOLO DEL SISTEMA CAMERALE SULLE TEMATICHE INERENTI IL COMMERCIO ESTERO, NELL'AMBITO DEL TRANSATLANTIC TRADE AND INVESTMENT PARTNERSHIP (TTIP)

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizzazione di un position paper sulla posizione del sistema camerale sul negoziato da sottoporre alle sedi istituzionali preposte | Entro marzo 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |
| Promozione di momenti di confronto con le associazioni e i diversi stakeholders su tali tematiche | Almeno 3 seminari/convegni | 4 seminari/convegni |  |

In collaborazione con Unioncamere europa, Eurochambres e le CCIAA Italiane è stato completato il position paper sulla posizione del sistema camerale sul negoziato ACCORDO DI LIBERO SCAMBIO UE-USA Transatlantic Trade and Investment Partnership – TTIP che ha affrontato i seguenti temi: stato di attuazione del negoziato, la cooperazione doganale: (“Trade facilitation”), il profilo tariffario degli USA E DELL'UE, i principali comparti economici su cui intervenire. Il documento presenta anche il dettaglio della posizione del sistema camerale europeo sul TTIP

UE – USA e le raccomandazioni emerse nelle commissioni parlamentari ITRE e INTA alla Commissione Europea ed all'evento “The TTIP-New business opportunities for SMEs” (febbraio/marzo 2015).

Per quanto concerne i momenti di confronto con le associazioni e i diversi stakeholders su tali tematiche sono stati realizzati - nell'arco del periodo - incontri con le Associazioni territoriali per raccogliere le loro istanze e poterle confrontare con il sistema camerale. A questo proposito è stato utilizzato il canale dell'Advisory Group della Commissione Europea cui partecipa il sistema camerale attraverso un rappresentante Eurochambres. In particolare è stata realizzata in collaborazione - con Unioncamere Europa e Eurochambres stessa - una riunione ad hoc (Bruxelles, 17 aprile 2015).

PROMUOVERE LA QUALIFICAZIONE DEL SISTEMA DELLE CAMERE ITALO-ESTERE E SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ DELLA SEZIONE DELLE CAMERE MISTE

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Definizione di linee guida per la qualificazione e l'efficienza organizzativa finalizzate al coordinamento e valorizzazione del sistema camerale all'estero | Entro settembre 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |
| Realizzazione di un report di monitoraggio del posizionamento individuale rispetto alla griglia di qualificazione | Entro dicembre 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |

Sulla scorta di una decisione dell'Assemblea della Sezione delle Camere di commercio miste (Roma, 29/1/15) si sono realizzati incontri individuali con 28 Camere miste per l'individuazione delle priorità su cui indirizzare l'attività del sistema estero. Sono state individuate le linee guida per la qualificazione e l'efficienza organizzativa finalizzate al coordinamento e valorizzazione del sistema camerale all'estero: valorizzazione del made in Italy, potenziamento attività di follow up delle missioni, sostegno all'attività di informazione economica con gli sportelli world pass.

Questa attività ha permesso l'individuazione e declinazione operativa di una griglia di qualificazione delle suddette Camere di commercio miste al fine di focalizzarne le potenzialità e le carenze (che sono state delineate sia in modo sintetico che descrittivo). Sulla base della individuazione delle linee guida e della relativa griglia di qualificazione è stato possibile realizzare un rapporto analitico e sintetico contenente il posizionamento valutativo delle Camere Miste rispetto alla griglia stessa.

MISSIONE SERVIZI GENERALI E ISTITUZIONALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE – INDIRIZZO POLITICO

Obiettivi strategici

COMUNICARE LA NUOVA MISSIONE DEL SISTEMA CAMERALE

Sviluppare il ruolo strategico dell'attività di comunicazione di Unioncamere al fine di promuovere e comunicare la nuova mission e l'immagine delle Camere di commercio per lo sviluppo dei territori, la creazione di nuove imprese, la crescita delle esportazioni, la formazione e lavoro.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Miglioramento degli indici di conoscenza e gradimento registrati dalle indagini condotte nel 2014 sul ruolo delle CCIAA da parte dei cittadini e degli imprenditori | Miglioramento degli indici di conoscenza e gradimento del ruolo del sistema camerale rispetto all'indagine 2014 | Vedi relazione |  |
| Realizzazione di convegni e seminari pubblici sulla riforma delle CCIAA da collocare efficacemente nell'anno in rapporto all'andamento dei lavori istituzionali sulla riforma | Almeno 2 | 6 convegni e seminari |  |

L'indagine per rilevare la conoscenza e il gradimento da parte dei cittadini e degli imprenditori sul ruolo del sistema camerale è stata realizzata nell'ultima parte dell'anno e si è rivolta ad un campione di circa 4.000 unità rappresentativo della popolazione maggiorenne italiana. I risultati hanno confermato che le CCIAA e i Comuni sono le Pubbliche amministrazioni locali verso cui i cittadini rivestono la maggiore "fiducia". Rispetto al 2014 il grado di conoscenza del sistema camerale è lievemente diminuito (dal 97% al 94%). Per quanto riguarda la valutazione dei servizi, i risultati dell'indagine hanno evidenziato una percentuale pari all'82% tra coloro che ritengono migliorata o rimasta invariata l'attività del sistema camerale rispetto al 18% di coloro che segnalano un peggioramento. Tali percentuali di composizione risultano sostanzialmente analoghe per tutte gli ambiti analizzati e, cioè, l'efficienza (83%), la regolazione del mercato (79%), l'internazionalizzazione (80%), la semplificazione amministrativa (80%), l'innovazione e ambiente (81%).

Tra i convegni e seminari organizzati sul tema della riforma delle CCIAA di grande rilievo è stato l'incontro del 4 febbraio del Comitato Esecutivo di Unioncamere, allargato a tutti i presidenti di Camere di commercio, con il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, Maria Anna Madia, il Ministro dello Sviluppo Economico, Federica Guidi, e l'allora Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio Graziano Delrio per fare il punto sulla riforma del Sistema camerale, i suoi tempi e gli obiettivi. Nel corso dell'anno l'Unioncamere ha

partecipato, inoltre, ad una serie di seminari organizzati dall'associazione Astrid (14 gennaio 2015; 2 febbraio 2015; 16 giugno 2015), nonché a convegni tenuti a livello territoriale (Bari, 30 marzo 2015; Agrigento, 12 ottobre 2015).

RIFORMA: PRESIDIO E TUTELA DEL RUOLO DEL SISTEMA CAMERALE NELLA GESTIONE DEL REGISTRO IMPRESE E ASSISTENZA NEI PROCESSI DI ACCORPAMENTO DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Potenziare l'attività per le relazioni istituzionali e parlamentari attraverso il monitoraggio dei lavori del Parlamento e dell'attività normativa del Governo e l'interlocuzione con tali soggetti per gli aspetti di interesse per il sistema camerale, in modo da definire e realizzare azioni efficaci, volte anzitutto al presidio ed alla conferma anche normativa del ruolo istituzionale delle CCIAA nel panorama della Pubblica Amministrazione a partire dalla gestione del Registro imprese.

Accompagnare le Camere di commercio nei percorsi di accorpamento, sulla base di modelli comuni e di logiche condivise, facendo evolvere alcune funzioni critiche della loro gestione e garantendo il raggiungimento di economie di scala/specializzazione, nel quadro della revisione della mission di sistema e garantendo comunque il presidio del territorio.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Predisposizione e valorizzazione position paper sul tema Registro imprese | Almeno uno, accompagnato da una articolazione pianificata di sedi e soggetti presso i quali valorizzarlo | Vedi relazione |  |
| N. di CCIAA assistite/N. di CCIAA in fase di accorpamento | Almeno il 50% | 24 su 28 CCIAA pari al 85,7% |  |

Nel corso della prima parte dell'anno si è provveduto ad impostare il documento definendone gli argomenti e il contenuto, avviando nel contempo i rapporti con i soggetti che hanno contribuito alla stesura. Il position paper analizza l'evoluzione e lo stato dell'arte dei dati e delle informazioni presenti nel registro imprese, evidenziando in particolare i servizi resi disponibili più recentemente. Inoltre, tiene conto dei potenziali fruitori, pubblici e privati, che hanno finalità diverse nell'utilizzo del Registro; tali fini possono essere sintetizzati in semplificazione e interoperabilità dei sistemi per la PA, oltre che di supporto alla definizione delle politiche per i soggetti pubblici; promozione delle imprese, valorizzazione dei dati e conoscenza del sistema produttivo per i privati. Vengono analizzate anche potenzialità (sviluppo e affinamento di ulteriori servizi) e criticità rappresentate dall'assetto del mercato e dal ruolo, essenzialmente pubblico, del Registro imprese.

Per quanto concerne l'attività di supporto alle CCIAA nei percorsi di accorpamento è stata svolta specifica assistenza ai contesti territoriali per il riassetto organizzativo. Oltre alle prime 6 aggregazioni iniziali (Ve+Ro; Tv+Bl; Cb+Is; Sp+Sv+Im; Pa+En; Tp+Ag+Cl), nel corso degli ultimi mesi del 2015 si sono aggiunti ulteriori 4 accorpamenti (Ch+Pe; Cz+Kr+Vv; Ct+Sr+Rg; Gr+Li), e quelli relativi a Ts+Go; Bi+Vc; complessivamente, quindi, nel corso del 2015, sono state 24 le CCIAA assistite sulle 28 CCIAA coinvolte (nel calcolo non sono incluse Rn + Fc che hanno deliberato l'accorpamento alla fine del mese di dicembre). L'attività di assistenza è stata avviata anche a favore della altre CCIAA che sono ancora nella fase di studio del processo di accorpamento.

Obiettivi prioritari

PRESIDIO E TUTELA DEGLI INTERESSI DEL SISTEMA CAMERALE ATTRAVERSO L'ATTIVITÀ PER LE RELAZIONI ISTITUZIONALI E PARLAMENTARI

Potenziare l'attività per le relazioni istituzionali e parlamentari attraverso il monitoraggio dei lavori del Parlamento e dell'attività normativa del Governo e l'interlocuzione con tali soggetti per gli aspetti di interesse per il sistema camerale, in modo da definire e realizzare azioni efficaci, volte anzitutto al presidio ed alla conferma anche normativa del ruolo istituzionale delle CCIAA nel panorama della Pubblica Amministrazione a partire dalla gestione del Registro imprese (ad es., partecipazione ad audizioni parlamentari, predisposizione di position paper elaborazione di contributi normativi, analisi e valutazioni del contesto di riferimento anche per predisporre documenti interpretativi, pareri, risposte a quesiti per le CCIAA).

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Numero di Parlamentari firmatari di emendamenti | Almeno 10 | 325 Parlamentari |  |
| Numero di Parlamentari coinvolti nelle proposte di legge di interesse del sistema camerale | Almeno 50 | 395 Parlamentari |  |

Nel corso del 2015 sono stati monitorati circa 46 provvedimenti di interesse del Sistema camerale, con un focus specifico su 13 in particolare tra cui, in primis, il Ddl PA che contiene la delega per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio. E' stata predisposta la documentazione per partecipare a 5 audizioni incentrate su diversi temi (fatturazione elettronica, contratti rete, la cosiddetta buona scuola e PMI innovative) e, naturalmente, sul tema della riforma, presso le Commissioni parlamentari. Di grande rilievo, poi, è stato l'incontro del 4 febbraio del Comitato Esecutivo di Unioncamere, allargato a tutti i presidenti di Camere di commercio, con il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, Maria Anna Madia, il Ministro dello Sviluppo Economico, Federica Guidi, e l'allora Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio Graziano Delrio per fare il punto sulla riforma del Sistema camerale, i suoi tempi e gli obiettivi.

PROMUOVERE POLITICHE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DELL'ENTE NEI CONFRONTI DELLE IMPRESE E DEI CITTADINI

Sviluppare il ruolo strategico dell'attività di comunicazione di Unioncamere al fine di promuovere e comunicare la nuova mission e l'immagine delle CCIAA per lo sviluppo dei territori, la creazione di nuove imprese, la crescita delle esportazioni, la formazione e lavoro, anche attraverso una maggiore integrazione con gli Uffici stampa camerali, per garantire un'azione sinergica delle attività comunicazionali effettuate sul territorio.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizzazione incontri di coordinamento con gli uffici stampa delle CCIAA | Almeno 3 | 3 incontri realizzati |  |

Il 5 giugno 2015, è stato realizzato il primo dei tre incontri degli uffici stampa del sistema camerale con una forte partecipazione. In particolare è intervenuto, oltre al Segretario generale di Unioncamere, Enrico Romagna Manoja, Portavoce e Capo Ufficio stampa del Ministero Sviluppo Economico. Il 6 novembre si è tenuto il secondo incontro in modalità web conference, che ha visto la partecipazione dei responsabili della comunicazione di Si.Camera e Infocamere. Il terzo incontro programmato per l'anno 2015 si è tenuto il 21 dicembre e ha visto la partecipazione di 71 uffici stampa camerale.

MISSIONE SERVIZI GENERALI E ISTITUZIONALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI – SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI DI COMPETENZA

Obiettivi prioritari

FORNIRE UNA QUALIFICATA E TEMPESTIVA ASSISTENZA TECNICA ALLE CCIAA SUI TEMI DI INTERESSE (PERSONALE, BILANCIO, LEGALE, CREDITO, ECC.)

In vista della riforma del sistema camerale, garantire una puntuale e specifica assistenza sulle diverse tematiche oggetto della riorganizzazione delle CCIAA (economico-finanziarie, organizzative, governance ecc.) al fine di fornire indirizzi univoci per la corretta gestione delle attività, anche con la collaborazione con il MiSE.

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizzazione di incontri di approfondimento (webinar, formazione ecc.) con le CCIAA sui temi di interesse | Almeno 7 | 7 webinar realizzati |  |

Nella prima parte dell'anno, pur non essendo stata attivata in maniera sistematica la piattaforma Agorà, sono stati effettuati 2 webinar, uno sui temi dell'anticorruzione (mediante piattaforma Tagliacarne) e uno in materia amministrativa e fiscale (mediante Agorà). Nel corso del secondo semestre, è continuata l'attività di assistenza, informazione e formazione rivolta alle CCIAA attraverso un ulteriore ciclo di seminari online sui temi del Registro Imprese, Contratti tipo, Diritto annuale e DL. 139/2015 con relatori interni ed esterni all'Unioncamere, attraverso la realizzazione di ulteriori 5 webinar online (1 luglio-6 luglio-15 settembre-22 ottobre-6 novembre).

3.3 Obiettivi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e pubblicità

Sulla base di quanto previsto dalla delibera CiVIT (ora ANAC) n. 6/2013 e dal Piano Nazionale Anticorruzione, è necessario garantire un adeguato coordinamento tra il Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e gli altri strumenti previsti dal d.lgs. 150/2009 e prodotti dall'ente nel corso dell'anno. Nello specifico, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del P.T.P.C. devono essere inserite in forma di obiettivi nel Piano della performance, nel duplice versante della performance organizzativa e individuale; in fase di rendicontazione, poi, occorre dare specificamente conto, nell'ambito della Relazione sulla performance, dell'esito del raggiungimento degli obiettivi in tema di contrasto della corruzione e dunque dell'esito del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. Di seguito gli obiettivi assegnati nel 2014 al Responsabile della prevenzione della corruzione e al Responsabile della trasparenza e i relativi esiti.

ATTUAZIONE DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Individuazione nel PTPC di misure ulteriori rispetto a quelle obbligatorie e definite al 31 gennaio 2015 | Entro il 30 giugno 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |

Nel primo semestre dell'anno è stato elaborato e trasmesso al Segretario generale, il documento nel quale sono state individuate le misure ulteriori rispetto agli obblighi di legge; inoltre, si è dato avvio all'attività di indirizzo e monitoraggio nei confronti delle società e degli enti in controllo, secondo quanto richiesto dall'ANAC con la determinazione del giugno 2015.

ATTUAZIONE DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI TRASPARENZA E PUBBLICITÀ

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Redazione report semestrale sullo stato di avanzamento delle misure di miglioramento organizzativo individuate al 31 gennaio 2015 | Entro il 30 giugno 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |

Entro il 30 giugno 2015 è stato effettuato il monitoraggio sulla sezione amministrazione trasparente del sito Unioncamere, sulla base del quale è stato predisposto un report di sintesi sullo stato di avanzamento delle misure organizzative in tema di trasparenza individuate nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

3.4 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:

Crescita dei proventi diversi da quote associative

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Incremento dei proventi diversi da quote associative rispetto alle previsioni 2015 | Incremento almeno del 10% | Incremento del 95,2% |  |

Per quanto riguarda la crescita dei proventi diversi dalle quote associative il bilancio consuntivo 2015 evidenzia un incremento del 95% rispetto al preventivo economico (24,7 milioni rispetto ai 12,6 milioni iniziali), derivante in particolare dall'approvazione nel corso del 2015 di specifici progetti sulle tematiche inerenti la formazione e lavoro, la proprietà industriale, l'ambiente, la vigilanza sul mercato, la semplificazione amministrativa e il Registro imprese, il turismo, l'agroalimentare e il Made in Italy, la legalità, il credito. Ciò a dimostrazione dell'impegno profuso da tutta la struttura nello sviluppo di attività e progetti, cofinanziati dai Ministeri competenti e l'Unione Europea, finalizzati a favorire una significativa diversificazione dei proventi dell'Ente nel primo anno di applicazione del taglio del diritto annuale disposto dall'articolo 28, comma 1, del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90.

Riduzione dei costi del personale dell'Ente

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Riduzione dei costi di personale dell'Ente rispetto alle previsioni 2015 e/o copertura dei costi attraverso fonti di finanziamento esterne | Riduzione o copertura dei costi almeno del 4% | Riduzione del 14,1% |  |

Per quanto riguarda la riduzione dei costi del personale si registra un risparmio del 14,1% derivante da una migliore finalizzazione del lavoro svolto da talune unità di personale, anche in posizione di distacco presso l'ente, che ha consentito di coprirne i relativi costi da un lato mediante l'inserimento su specifici progetti e iniziative finanziate da fonti diverse dall'aliquota, dall'altro mediante rimborso dei costi stessi - per due unità di personale - sulla base di una convenzione stipulata tra MISE ed Unioncamere.

Riduzione dei costi di funzionamento dell'Ente e adozione di un modello di gestione integrata con una o più società controllate dei servizi di back office (personale, contabilità, contrattualistica ed economato)

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2015 | ESITO |
|------------|--------|-------------------------|-------|
|------------|--------|-------------------------|-------|

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Riduzione dei costi di funzionamento dell'Ente rispetto alle previsioni 2015, al netto dei versamenti per adempimenti amministrativi e fiscali | Riduzione almeno del 4% | Riduzione del 5,4% |  |
| Adozione del modello di gestione integrata con le società controllate dei processi di back-office | Entro aprile 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |

Nel corso del 2015 sono state adottate diverse misure per il contenimento delle spese di funzionamento tra cui si ricordano la ridefinizione il contratto di global service con IC Outsourcing, attraverso una riduzione dell'orario di lavoro del personale dedicato ai servizi in modo funzionale alle esigenze degli uffici. Inoltre, si è proceduto ad una riduzione del costo delle spese di energia elettrica, telefonia, servizio di gestione della biblioteca ecc. con una riduzione dei relativi contratti di fornitura; si è anche regolamentato il rimborso dei costi di viaggi e missione per i componenti degli organi e tale circostanza ha contribuito a determinare, nel corso dell'annualità di riferimento, un significativo risparmio. Anche i costi di locazioni passive sono ridotti in ragione della cessazione anticipata delle locazioni di via Cadorna e IV piano di piazza Sallustio 9. Complessivamente, rispetto al preventivo economico, il bilancio consuntivo del 2015 ha evidenziato una riduzione dei costi di funzionamento (al netto dei versamenti per adempimenti amministrativi e fiscali) del 5,4%. Se in tale confronto si considerano anche gli ammortamenti, la diminuzione raggiunge il 16,9%.

Per quanto riguarda il modello di gestione integrata con le società controllate dei processi di back-office nel mese di aprile è stata adottata dalla direzione dell'Ente una ipotesi progettuale relativa ad un modello organizzativo più efficiente in termini di risorse umane e funzioni svolte dei processi di back-office (personale, acquisti, pianificazione e controllo).

Razionalizzazione delle partecipazioni finanziarie: adeguamento del regolamento per l'esercizio del controllo analogo e predisposizione del piano di riduzione delle partecipazioni in linea con le disposizioni normative

| INDICATORI | TARGET | RISULTATI AL 31/12/2014 | ESITO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Adeguamento del modello di regolamento dell'esercizio del controllo analogo | Entro aprile 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |
| Attuazione del piano di riduzione delle partecipazioni in linea con le disposizioni normative | Entro dicembre 2015 | Realizzato nei tempi previsti |  |

Nel mese di aprile gli organi di Unioncamere (del. 34 del Comitato esecutivo e del. 54 dell'Ufficio di presidenza del 29 aprile u.s.) hanno stabilito le linee generali di una direttiva organica in materia di contenimento dei costi di struttura e del personale delle società in house e di individuare le modifiche del vigente regolamento sul controllo analogo. Nel corso dell'anno è stato esercitato il controllo

analogo secondo i nuovi principi, mediante indirizzi in tema di elaborazione dei documenti su trasparenza ed anticorruzione, con la predisposizione dei relativi format avvenuta a metà novembre.

In parallelo, nella seduta del 18 marzo del Comitato esecutivo è stato approvato lo schema del piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie dell'Unioncamere, così come previsto dalla legge di stabilità 2015. Sulla base di tale schema, l'Unioncamere ha adottato formalmente il piano, successivamente trasmesso alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti del Lazio (delibera presidenziale del 26 marzo). Sono state impartite alle società interessate le direttive per procedere secondo quanto indicato nel piano. Nel seduta del Comitato esecutivo del 9 dicembre sono stati compiuti ulteriori aggiornamenti sulle società interessate da dismissione (Isnart, Uniontrasporti e Dintec).

3.5 Obiettivi individuali

ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENTE - ANNO 2015

| 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 | 3 | 0 |
| B | 28 | 4 | 24 | 0 |
| C | 24 | 6 | 18 | 0 |
| QI | 8 | 1 | 7 | 0 |
| TOTALE | 63 | 12 | 51 | 0 |

| PERSONALE DIRIGENTE |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| IMPORTO ATTRIBUIBILE COMPRESO TRA IL 5% E IL 9% DELLA RETRIBUZIONE INDIVIDUALE |
| <p>100% del valore massimo attribuibile</p> |

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

L'esercizio 2015 di Unioncamere ha chiuso con un avanzo economico pari a **684,4** migliaia di euro. Per far fronte alla riduzione (-35%) nel primo anno del triennio 2015 – 2017 del diritto annuale prevista dall'art.28, comma 1, DL 24 giugno 2014, n. 90, sono state poste una serie di misure finalizzate al conseguimento di risparmi ed efficienze di spesa nell'ambito dei costi di struttura, nonché al miglioramento della propria capacità di autofinanziamento attraverso forme di recupero di costi a fronte di servizi forniti nell'espletamento delle proprie competenze istituzionali.

L'avanzo economico di esercizio è imputabile in tutte le gestioni ed in particolare a quelle finanziaria (**312,9** migliaia di euro) mentre la straordinaria si attesta a **142,2** migliaia di euro. Anche la gestione ordinaria registra un avanzo, pari a **262,8** migliaia di euro. A fronte di un incremento complessivo dei proventi pari a 2.555,7 migliaia di euro rispetto all'anno 2014 (+5,61 %), gli oneri registrano un incremento del 6,23% (+2.805,8 migliaia di euro) rispetto all'anno 2014 destinati soprattutto alla realizzazione dei programmi del sistema camerale: dall'altro lato, si conferma, infatti, l'efficacia delle misure adottate per la riduzione degli oneri relativi al funzionamento della struttura (-10,17%, pari a -1.404,7), nonostante un versamento dell'ulteriore 5% previsto dall'art. 50, comma 3, del DL 24 aprile 2014, n. 66, convertito con modificazioni nella legge 23 giugno 2014, n. 89 (consumi intermedi).

MARGINE DI STRUTTURA

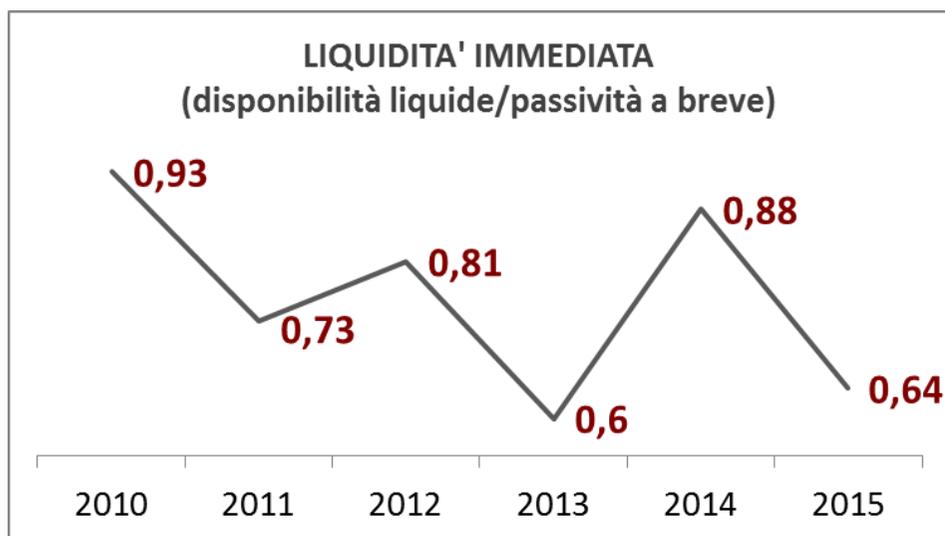
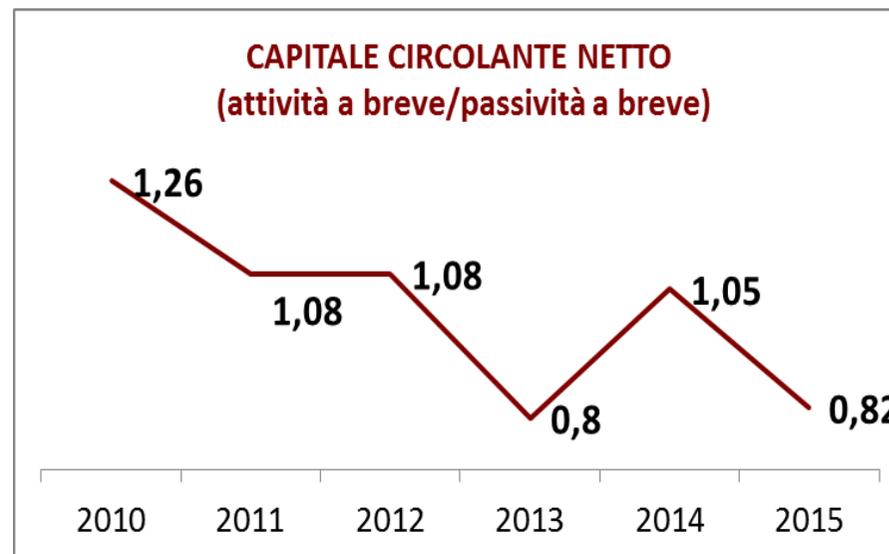
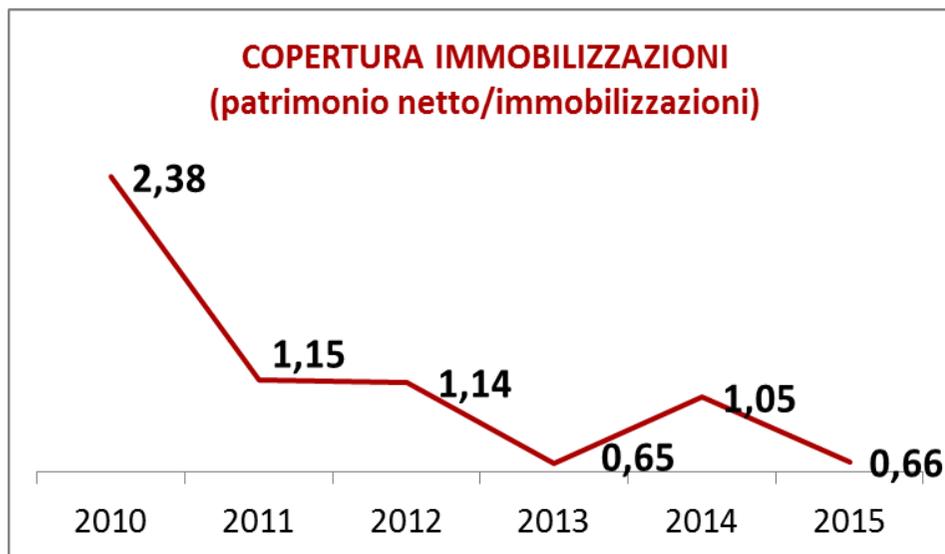
| | 2015 | 2014 | 2013 |
|------------------|---------------|----------------|---------------|
| Patrimonio netto | 53.862.347,34 | 53.723.713,73 | 51.288.932,56 |
| Immobilizzazioni | 81.307.036,40 | 51.371.117,60 | 79.016.307,16 |
| | 66,2% | 104,58% | 64,91% |

Patrimonio netto
Immobilizzazioni

SOLIDITA' FINANZIARIA

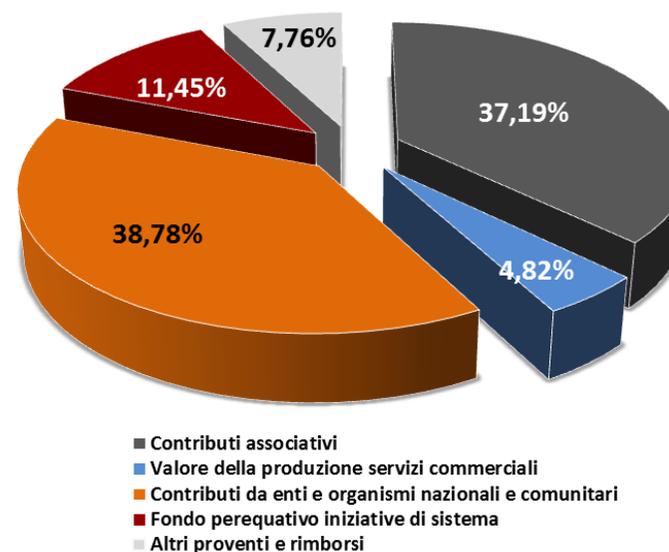
| | 2015 | 2014 | 2013 |
|------------------|----------------|----------------|---------------|
| Patrimonio netto | 53.862.347,34 | 53.723.713,73 | 51.288.932,56 |
| Passivo totale | 134.823.994,62 | 123.476.904,97 | 123.520.749,8 |
| | | 43,51% | 41,52% |

Patrimonio netto
Passivo totale



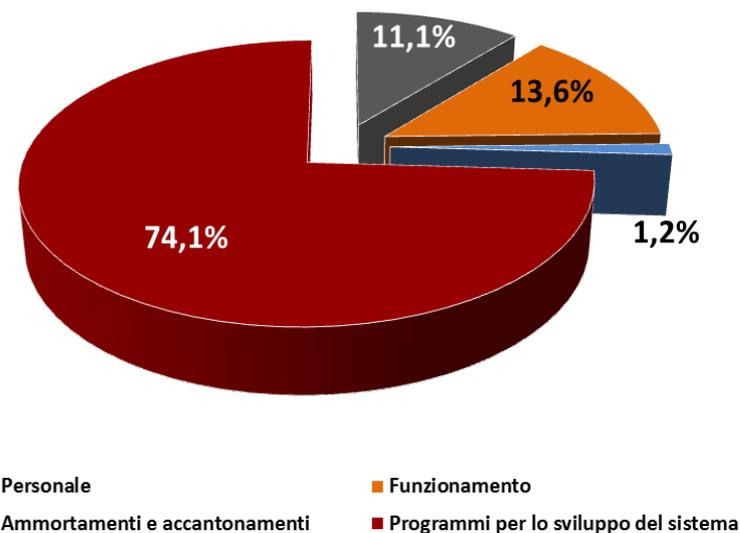
COMPOSIZIONE DEI PROVENTI CORRENTI

| | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Contributi associativi | 17.896.326,51 | 27.768.191,89 |
| Servizi commerciali | 2.318.904,48 | 2.026.695,15 |
| Contributi da enti e organismi comunitari e/o nazionali | 18.659.464,98 | 7.067.605,99 |
| Fondo perequativo iniziative di sistema | 5.511.890,65 | 7.350.441,91 |
| Altri proventi e rimborsi | 3.733.883,10 | 1.351.791,47 |
| | 48.120.469,72 | 45.564.726,41 |



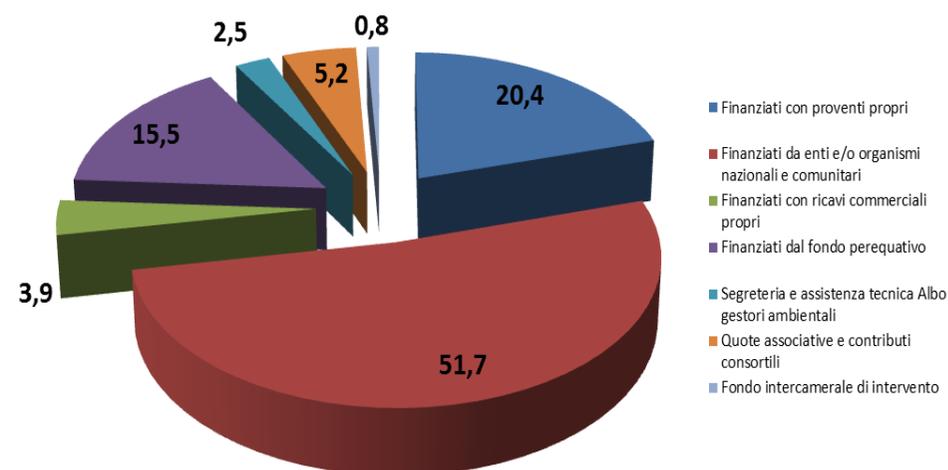
COMPOSIZIONE DEGLI ONERI CORRENTI

| | 2015 | 2014 |
|------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Personale | 5.304.988,15 | 6.022.482,45 |
| Funzionamento | 6.488.166,88 | 7.029.646,46 |
| Ammortamenti e accantonamenti | 608.562,57 | 754.259,47 |
| Programmi per lo sviluppo del sistema camerale | 35.455.920,26 | 31.245.367,52 |
| | 47.857.637,86 | 45.051.755,90 |



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

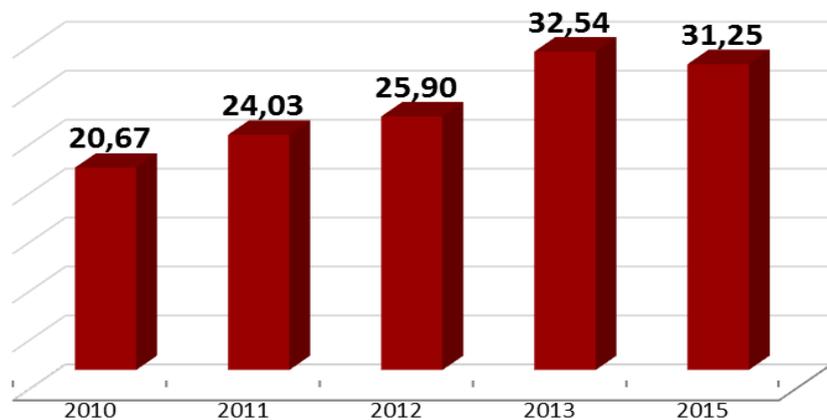
| | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Finanziati con proventi propri | 7.236.359,27 | 12.179.177,10 |
| Finanziati da enti e/o organismi nazionali e comunitari | 18.327.246,70 | 6.679.420,75 |
| Finanziati con ricavi commerciali propri | 1.372.421,71 | 991.680,34 |
| Finanziati dal fondo perequativo | 5.511.890,65 | 7.350.441,91 |
| Segreteria e assistenza tecnica Albo gestori ambientali | 873.560,00 | - |
| Quote associative e contributi consortili | 1.834.441,93 | 2.544.647,42 |
| Fondo intercamerale di intervento | 300.000,00 | 1.500.000,00 |
| TOTALE | 35.455.920,26 | 31.245.367,52 |



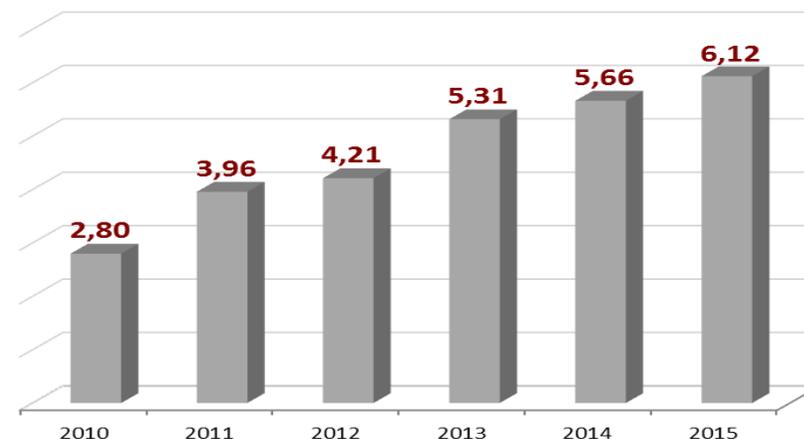
| LE RISORSE DELLE MISSIONI E PROGRAMMI | ONERI PER PROGRAMMI | PERSONALE | FUNZIONAMENTO* | TOTALE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Competitività e sviluppo delle imprese | | | | |
| <i>Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo</i> | 24.581.919,92 | 2.224.456,17 | 2.919.560,14 | 29.725.936,23 |
| Regolazione dei mercati | | | | |
| <i>Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</i> | 5.992.779,49 | 1.391.832,72 | 1.727.962,41 | 9.112.574,62 |
| Commercio internazionale e internazionalizzazione del tessuto produttivo | | | | |
| <i>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy</i> | 2.811.238,63 | 760.123,56 | 948.169,64 | 4.519.531,83 |
| Servizi istituzionali e generali delle Pubbliche Amministrazioni | | | | |
| <i>Indirizzo politico</i> | 1.147.979,07 | 680.091,55 | 891.257,56 | 2.719.328,18 |
| <i>Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza</i> | 922.003,15 | 248.484,37 | 242.072,35 | 1.412.559,87 |
| TOTALE | 35.455.920,26 | 5.304.988,37 | 6.729.022,10 | 47.489.930,73 |

*Le spese di funzionamento sono allocate per le diverse missioni e programmi sulla base di appositi driver di ribaltamento (FTE dedicati), come definiti nel processo di contabilità analitica dell'Ente. Comprendono, altresì, gli ammortamenti.

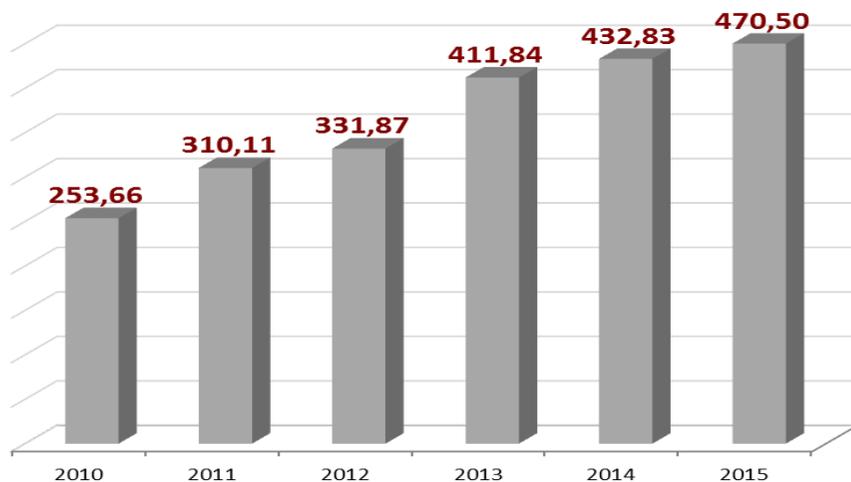
SPESE PROGRAMMI PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA CAMERALE (in mln di euro)



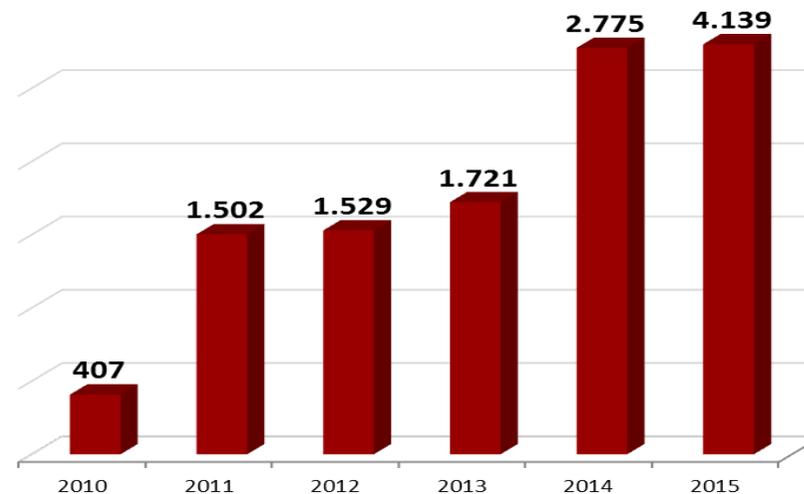
MARGINE PRIMA DELLE IMPOSTE/ COSTO DEL LAVORO



MARGINE PRIMA DELLE IMPOSTE PRO-CAPITE (in mgl di euro)



MARGINE CONTRIBUZIONE COSTI DI STRUTTURA DA ATTIVITÀ COMMERCIALE E COFINANZIATA (in mgl di euro)



5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Di seguito vengono illustrate alcune informazioni che descrivono l'impatto differenziato a livello di genere che Unioncamere ha determinato con la propria azione, soprattutto quale supporto alle attività del sistema camerale.

Nel corso del 2015 si è proceduto all'aggiornamento del portale dell'imprenditoria femminile dedicato alle agevolazioni e all'opportunità per le imprese nonché ad istituire l'area comunicazione con le sezioni di rassegna stampa, eventi per le imprese ed interviste esclusive ai giornali. E' stata poi assicurata la presenza istituzionale delle ente in iniziative parlamentari che incontri tecnici tra cui quella all'Expo con i Comitati Imprenditoria femminile. A dicembre è stato realizzato il Giro d'Italia per le donne che fanno impresa 2015, il roadshow annuale con appuntamenti sui territori per supportare la crescita delle imprese femminili. E' stato anche completato il rapporto "Impresa In Genere" realizzato nell'ambito del protocollo con il Governo. Sui temi della CSR si è dato seguito alla diffusione della cultura attraverso l'aggiornamento continuo degli strumenti e la rassegna stampa curata dal sito www.csr.unioncamere.it e iniziative istituzionali tra cui quella alla Camera dei deputati sulla Direttiva Europea n. 95/2014 (recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni) in corso di recepimento in Italia. Nel 2015 è stato progettato e realizzato il Premio Impresa Responsabile con il Salone della CSR della Bocconi di Milano, premio online attraverso il portale CSR di Unioncamere rivolto a piccole e medie imprese, grandi imprese e startup che ha riscosso un notevole interesse presso le imprese e gli utenti.

Per quanto concerne lo sviluppo e il consolidamento della rete dei CISEM (Comitati per l'imprenditorialità sociale e il microcredito) è stato possibile, a livello centrale, garantire un'azione di monitoraggio sull'evoluzione del quadro complessivo (da cui emerge una situazione sostanzialmente poco dinamica, a causa delle crescenti difficoltà d'impegno delle strutture camerali in presenza di prospettive istituzionali ed economico-finanziarie sfavorevoli connesse alle modifiche del quadro legislativo) e di raccordo con le altre linee di lavoro del sistema camerale in tema di creazione di nuova imprenditoria sociale. E' stata, inoltre, realizzata una bozza di progetto per favorire la nascita di nuove imprese dei migranti nonché la qualificazione e l'upgrading di imprese di migranti già esistenti, presentata al Ministero del lavoro e che sarà riproposta in una sua nuova versione ai fini dell'ottenimento del finanziamento delle attività. Va infine evidenziato che è proseguita la collaborazione con il Forum del terzo settore, è stata seguita l'evoluzione normativa della legge di riforma del terzo settore e si è fornito un contributo alla discussione sul ruolo delle istituzioni nello sviluppo dell'imprenditoria sociale con la partecipazione a un Convegno organizzato dall'Università LUMSA sul tema.

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 gennaio anno t |
| Approvazione del piano della performance | OIV/Comitato esecutivo | entro gennaio anno t |
| Assegnazione degli obiettivi dirigenziali | Segretario generale | entro febbraio-marzo anno t |
| Integrazione del piano della performance con gli obiettivi di area | OIV/Comitato esecutivo | entro febbraio-marzo anno t |
| Valutazione finale obiettivi Segretario generale | OIV/Comitato esecutivo | entro febbraio-marzo anno t+1 |
| Valutazione finale obiettivi dirigenziali | Segretario generale | entro marzo-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 settembre anno t+1 |