



Relazione sulla performance

Anno 2012

30 giugno 2013

INDICE

1. PRESENTAZIONE	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E DEGLI ALTRI STAKEHOLDERS ESTERNI	5
2.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	5
2.2 L'AMMINISTRAZIONE	6
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI	13
2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	18
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	20
3.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	20
3.2 AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI.....	21
3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI.....	36
3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI.....	39
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	40
5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE.....	44
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	46

1. PRESENTAZIONE

Le iniziative programmate dall'Unioncamere per il 2012 hanno richiesto un continuo e costante affinamento in corso d'anno, anche al fine di assicurare la piena coerenza dell'impegno dell'Ente rispetto agli obiettivi strategici da porsi nel successivo piano triennale del Sistema camerale, da portare a conclusione nel 2015.

Durante l'intero 2012, forti tratti d'incertezza hanno infatti continuato ad improntare gli andamenti economici su scala globale, e le tensioni sullo scenario europeo sono state decisamente penalizzanti per l'evoluzione della situazione nel nostro Paese. Ad agire da fattore frenante di una contrazione tendenziale del prodotto interno lordo, che si protrae ormai dall'ultimo trimestre del 2011, è stato certamente un crollo nella fiducia delle famiglie e delle imprese, che stanno prudentemente procrastinando decisioni di investimento e consumo, due delle componenti della domanda interna in più netta contrazione. Oltre al clima di incertezza, sui consumi interni hanno tuttavia pesato - attraverso il canale del reddito - anche le deboli dinamiche del mercato del lavoro, che hanno messo in evidenza una tendenza all'aumento del tasso di disoccupazione, soprattutto di quello riferito alla componente giovanile. Ad alimentare questo rialzo anche l'innalzamento del tasso di attività, non accompagnato da una contestuale ripresa della domanda di lavoro da parte di imprese e soggetti pubblici.

Le incognite sul fronte della tenuta dell'unione monetaria e sulle prospettive di inversione del ciclo rappresentano invece i due fattori che maggiormente hanno inciso sulla caduta degli investimenti. Sotto il profilo dell'offerta, la propensione delle banche a concedere credito ha subito un deciso ridimensionamento per il riflesso che le tensioni sugli spread hanno avuto sulla loro liquidità e sulla capacità di finanziarsi sul mercato. L'inasprimento delle condizioni di accesso al credito, particolarmente acuto per le piccole imprese, e la stagnante attività economica hanno, dunque, dissuaso ancora di più le imprese dal mettere in campo progetti di investimento a medio-lungo termine.

Proseguendo la tendenza inaugurata all'indomani della prima ondata di recessione, anche nel 2012 la domanda estera ha tuttavia fornito un contributo positivo alle dinamiche dell'economia italiana, seppur con un lieve rallentamento negli ultimi mesi dell'anno, quando il commercio internazionale ha risentito di un indebolimento del ciclo anche nei Paesi europei (Germania in testa) che avevano fino ad allora supportato le performance dell'Ue. Particolarmente sostenute su base annua sono invece risultate le dinamiche di espansione delle esportazioni verso i Paesi extra-europei, sintomo della capacità di un nucleo solido di medio-grandi imprese - spesso a capo di filiere lunghe, a forte partecipazione di aziende di più piccole dimensioni - di trainare il sistema Italia anche su mercati più lontani.

Facendo propri questi obiettivi prioritari di accompagnamento dei sistemi produttivi territoriali, vero motore della crescita e della coesione sociale, il Sistema camerale ha continuato ad accettare le sfide dei cambiamenti, e - in stretta collaborazione con le associazioni imprenditoriali e con il mondo delle professioni - non ha smesso di generare valore e valori utili a garantire la tenuta e lo sviluppo del nostro sistema imprenditoriale. Al contempo, in risposta al dibattito sulla riorganizzazione del sistema pubblico a sostegno del mondo delle imprese,

l'Unioncamere e le CCIAA hanno voluto dare avvio a una nuova fase di autoriforma mirata a una sempre maggiore efficienza e qualità dei servizi offerti, riorganizzando le funzioni tramite l'individuazione di opportune economie di scala da sfruttare e da mettere in rete e, non da ultimo, puntando su una sempre maggiore digitalizzazione dei servizi offerti.

Di fronte all'evoluzione del quadro istituzionale e alla necessità - anche in presenza di vincoli di bilancio sempre più stringenti - di qualificare e rendere distintive le funzioni e le competenze delle CCIAA, il programma annuale è stato attuato intorno ad alcune grandi priorità, tali da far emergere per ciascuna di esse il contributo originale di Unioncamere e dell'intero Sistema camerale: la nascita e il consolidamento delle imprese, il lavoro (in particolare quello creato all'interno di un'economia sostenibile), l'internazionalizzazione delle imprese e dei territori, il sostegno a interventi che favoriscano la domanda interna, con particolare riferimento al credito per le attività di investimento, e, non da ultima, la semplificazione amministrativa. A questi assi portanti si sono affiancate attività strategiche a essi funzionali, come la regolazione del mercato, i fattori di competitività (infrastrutture, ambiente, innovazione) e le politiche per la qualità e la tracciabilità delle filiere.

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

Numerose riforme, alcune attese da anni, hanno visto la luce nel corso del 2012, quali la riforma sulle pensioni che garantisce l'equità intergenerazionale; altre – come la riforma del mercato del lavoro - devono ancora dispiegare il loro potenziale insieme a non pochi provvedimenti varati dal Governo Monti ancora in attesa di attuazione. Inoltre l'obiettivo prioritario del riequilibrio dei conti pubblici, ha appesantito la pressione tributaria (da qualcuno definito uno '*shock fiscale*'), senza un uno speculare rinforzo degli interventi sul lato della spesa.

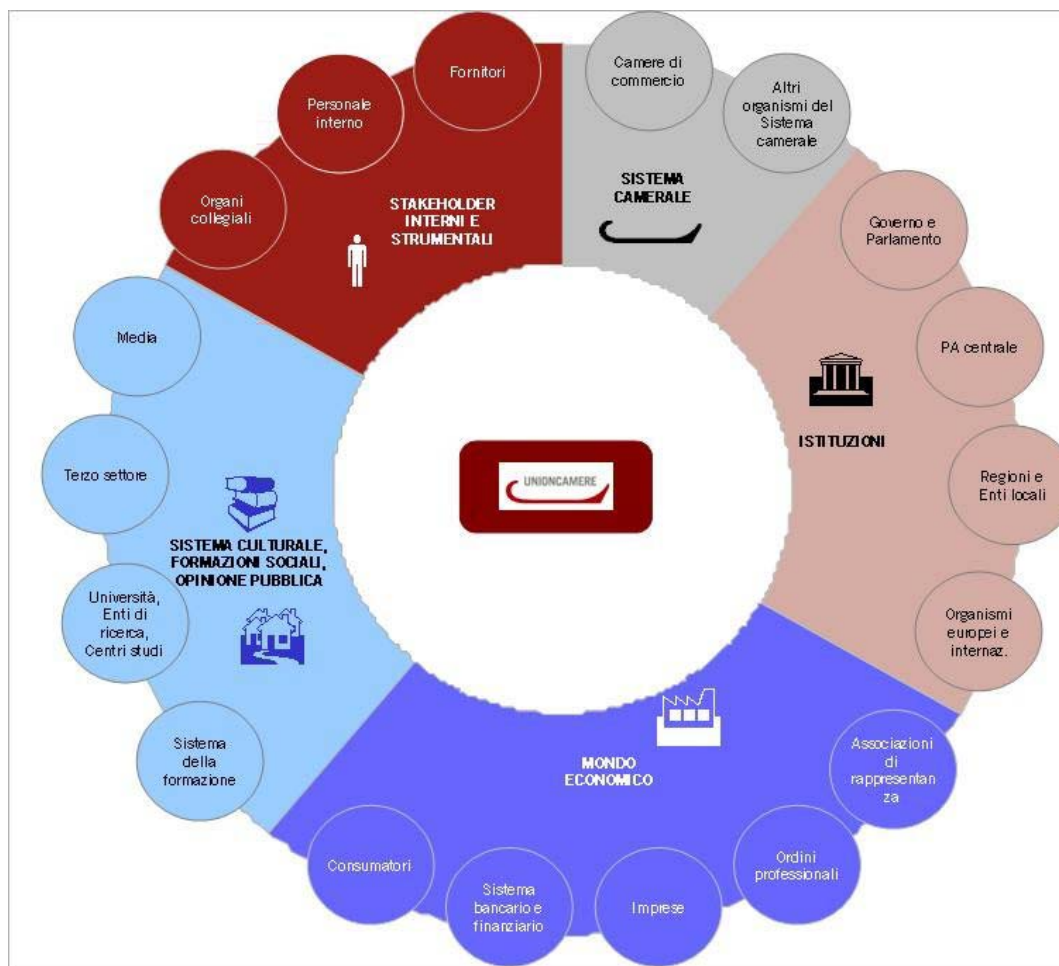
La stessa Riforma della PA, dopo una fase di grande accelerazione, pare avere esaurito il suo potenziale di cambiamento.

In un contesto segnato da forti discontinuità, Unioncamere ha operato per riaffermare e stabilizzare i principi alla base dell'agire economico: regolamentazione del mercato in nome della trasparenza e dell'equità, riduzione e semplificazione degli adempimenti, accesso ai mercati internazionali con il sostegno e l'accompagnamento delle rete camerale, accesso al credito , riduzione dei tanti *mismatch* che allontanano imprese e giovani, il sistema scolastico dal mercato del lavoro e quelli dello sviluppo economico : misure per le start up e per le nuove imprese.

Operando a potenziamento delle azioni poste in essere dall'esecutivo, Unioncamere è intervenuta sulla semplificazione, sull'agenda digitale, sulle nuove imprese e sulle start up innovative approntando specifici strumenti e azioni di sostegno.

Non senza sperimentare 'in casa propria' il nuovo *deal* indicato dalla *spending review*, culminato nella proposta di riordino del sistema camerale e nella parallela razionalizzazione delle strutture centrali e della stessa Unioncamere.

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.

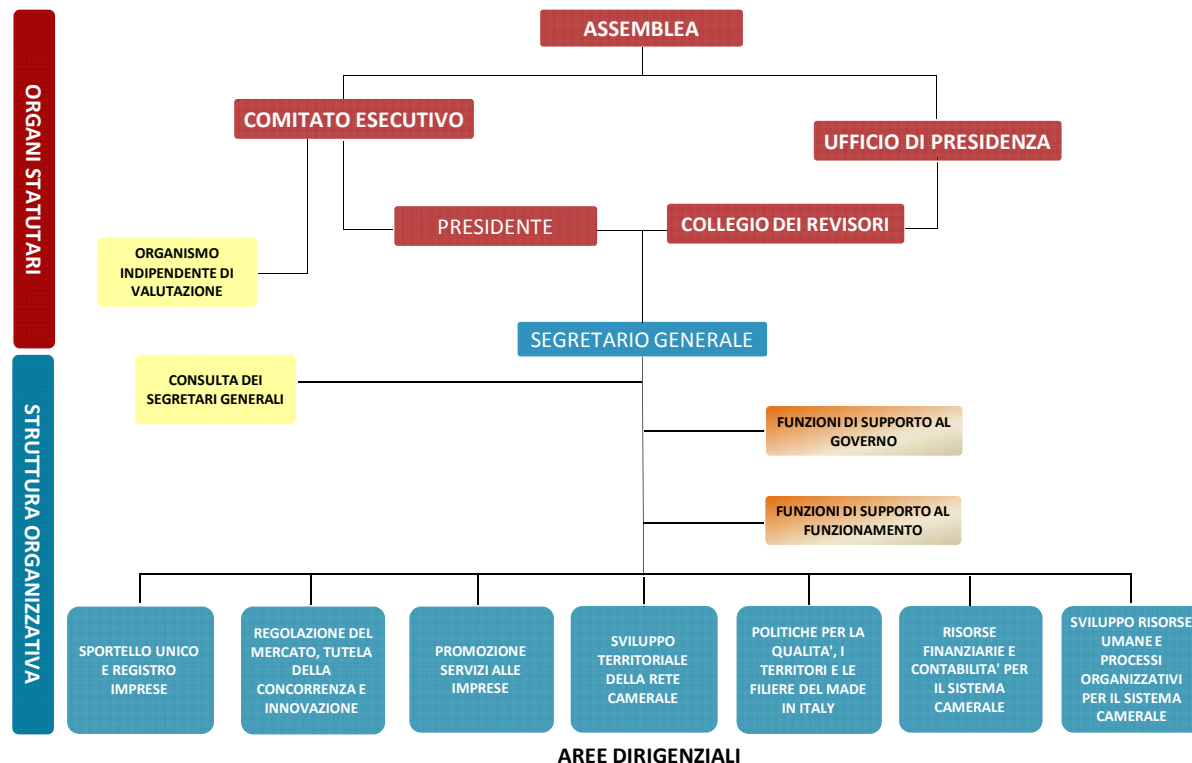
I soggetti esterni ai quali **Unioncamere** si rivolge sono a questa connessi da una fitta rete di relazioni. Il sistema camerale, in primis, le istituzioni, il mondo economico, il sistema educativo e culturale, la società civile, i cittadini.

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	31/12/2012	31/12/2011
Segreteria Generale e di Presidenza - Uffici di supporto	19	19
<i>Segreteria generale e di presidenza</i>	5	5
<i>Affari generali, pianificazione e controllo di gestione</i>	4	3
<i>Gestione rapporti OIV e fondo perequativo</i>	4	4
<i>Centro studi</i>	5	6
<i>Ufficio Comunicazione e stampa</i>	1	1
Sportello Unico e Registro imprese – Segreteria organi collegiali e ufficio legale	7	7
Regolazione del mercato, tutela della concorrenza ed innovazione – Relazioni istituzionali	9	10
Promozione servizi alle imprese	8	9
Sviluppo territoriale della rete camerale	0*	2
Politiche per la qualità i territori e le filiere del made in Italy	4	2
Risorse finanziarie e contabilità per il sistema camerale	15	15
<i>Gestione bilancio, contabilità e patrimonio – Provveditorato e Cassa</i>	9	9
<i>Indis</i>	2	2
Sviluppo risorse umane e processi organizzativi per il sistema camerale	9	9
<i>Gestione e sviluppo delle risorse umane Unioncamere</i>	3	3
TOTALE COMPLESSIVO	71	73

*Dirigente cessato dall'incarico a giugno 2012; l'altra unità di personale è stata assegnata ad altro Ufficio

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 2012			31 dicembre 2011		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Area A	1	2	3	1	2	3
Impiegati Area B	7	22	29	7	23	30
Area C	11	13	24	11	13	24
Quadri	7	1	8	9	1	10
Dirigenti	6	1	7	5	1	6
TOTALE	32	39	71	33	40	73

Rispetto all'anno 2011 il personale è diminuito di 2 unità. Si rileva una **maggiore incidenza** sul totale dei dipendenti del personale di genere **femminile** (54,9%), anche se fortemente concentrato nella fascia impiegatizia, e in particolare quella di livello intermedio (categoria B, 75,8%).

Analizzando la ripartizione del personale per classi di età e genere è confermata anche nel 2012 una **forte concentrazione** dei dipendenti nella **classe centrale di età 35-50** (59,2%), che sale al 74,4% nelle donne, con una prevalenza di dipendenti con anzianità di servizio nella fascia tra 11 e 25 anni (49,3%).

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

CLASSE DI ETÀ	2012			2011		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	2	2	1	3	4
35 - 50 anni	13	29	42	14	28	42
> 50 anni	19	8	27	18	9	27
TOTALE	32	39	71	33	40	73

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2012			2011		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	3	11	14	4	13	17
tra 11 e 25 anni	17	18	35	20	18	38
oltre i 25 anni	12	10	22	9	9	18
TOTALE	32	39	71	33	40	73

La distribuzione per titolo di studio evidenzia la **prevalenza sul totale dei dipendenti di personale laureato** (62,0%), percentuale che arriva all'71,9% per gli uomini e che raggiunge il 53,9% per le donne. Dei 44 dipendenti con titolo universitario, 8 (di cui 3 uomini e 5 donne) hanno conseguito anche un titolo post laurea.

Ripartizione del personale laureato per inquadramento professionale e genere

LAUREA	31 dicembre 2012			31 dicembre 2011		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Impiegati	Area A	0	1	1	0	1
	Area B	0	8	8	0	7
	Area C	10	10	20	10	10
Quadri	7	1	8	9	1	10
Dirigenti	6	1	7	5	1	6
TOTALE	23	21	44	24	20	44

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	2012	2011
Età media del personale (anni)	47,4	46,8
<i>di cui età media personale non dirigente (anni)</i>	46,8	46,2
<i>di cui età media personale dirigente (anni)</i>	52,6	53,2
Tasso di crescita del personale negli anni	-2,7%	0,0%
Personale in possesso di laurea (%)	62,0%	60,0%
Costo della formazione erogata (euro)	78.620,00	65.532,81
Costo della formazione pro capite (euro)	1.228,4	978,1
INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2012	2011
Tasso di assenza	5,03%	6,53%
Tasso di richiesta di trasferimento in uscita	0,0%	0,0%
Tasso di richiesta di trasferimento in entrata	4,2%	0,0%
Tasso di infortuni	0,0%	0,0%
Retribuzione media personale non dirigente (euro)	38.361,5	38.505,6
Retribuzione media personale dirigente (euro)	131.093,4	145.436,8
INDICATORI DI ANALISI DI GENERE	2012	2011
Età media del personale femminile (anni)	45,2	44,6
Donne su totale di personale (%)	54,9%	54,8%
Dirigenti donne su totale dirigenti (%)	14,3%	16,7%
Donne in possesso di laurea su totale donne (%)	53,8%	50,0%

Risorse economiche

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, i valori di **proventi** e **oneri** riguardanti il **consuntivo** dell'anno 2011, il preventivo e il consuntivo del 2012. 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 31.12.11	PREVENTIVO ANNO 2012	CONSUNTIVO AL 31.12.12
A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Contributi associativi	28.638.638,07	28.416.450,69	28.423.087,96
Valore della produzione servizi commerciali:	1.653.617,41	1.856.388,83	1.641.496,50
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	8.002.951,88	18.028.200,00	9.294.012,92
Altri proventi e rimborsi	836.098,26	870.000,00	594.312,46
TOTALE (A)	39.131.305,62	49.171.039,52	39.952.909,84
B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Personale	6.682.930,64	7.801.305,01	6.510.217,73
Funzionamento:	6.727.249,32	7.166.500,00	6.791.935,14
Ammortamenti	442.381,73	443.872,00	408.810,45
Accantonamenti	390.172,55	0,00	448.868,84
Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	19.419.696,35	29.987.331,27	21.602.880,46
Quote per associazioni e consorzi	3.116.430,35	3.286.281,24	3.129.898,07
Fondo intercamerale d'intervento	1.497.055,44	1.500.000,00	1.169.369,86
TOTALE (B)	38.275.916,38	50.185.289,52	40.061.980,55
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)	855.389,24	-1.014.250,00	- 109.070,71

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 2012.

STRUTTURA PARTECIPATA	CAPITALE SOCIALE	QUOTA % DI PARTECIPAZIONE DIRETTA	RISULTATO DI ESERCIZIO		
			2010	2011	2012
MONDIMPRESA SCRL	448.455,61	89,98%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
RETECAMERE SCRL	900.000,00	75,40%	≥ 0	< 0	< 0
DINTEC SCRL	551.473,09	46,24%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
CAMCOM UNIVERSITAS MERCATORUM SCRL	336.364,29	40,88%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
UNIONTRASPORTI SCRL	772.867,22	24,80%	< 0	≥ 0	≥ 0
ISNART SCPA	1.046.500,00	23,65%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
TECNOSERVICE CAMERE SCPA	1.318.941,00	11,29%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
AGROQUALITA' SPA	1.999.999,68	10,72%	< 0	≥ 0	≥ 0
ISFCERT ISTITUTO DI CERTIFICAZIONE DATI FIERISTICI SRL	107.880,00	10,00%	< 0	< 0	≥ 0
ECOCERVED SCRL	2.500.000,00	7,25%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
INFOCAMERE SCPA	17.670.000,00	3,61%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA SCPA	2.387.372,16	3,31%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
TECNOBORSA SCPA	814.620,00	3,07%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
TECNOHOLDING SPA	25.000.000,00	2,67%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
IC OUTSOURCING SCRL	372.000,00	2,17%	≥ 0	≥ 0	≥ 0
JOBCAMERE SRL	600.000,00	2,17%	≥ 0	≥ 0	≥ 0

2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI

Un'istituzione di rappresentanza, quale è l'Unioncamere, non esaurisce in questa pur importante funzione il suo mandato, l'Ente infatti opera – 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. L'esercizio di questo ruolo è stato particolarmente **cruciale nel corso del 2012**, guidato da un costante impegno di analisi dei fenomeni economici e di rapida conversione dei programmi in piani d'azione concreti.

Il tema **dell'informazione economico – statistica**, con le sue declinazioni settoriali e territoriali, si è fortemente collegato al tema della **'tenuta' del tessuto produttivo ed imprenditoriale e dell'occupazione**, e da questi alle iniziative per migliorare le condizioni di **accesso al credito**, rese proibitive dal credit crunch.

A più efficaci **collegamenti fra scuola ed impresa**, nel cruciale passaggio dal sistema educativo al sistema produttivo, fanno riferimento il **sistema informativo Excelsior** insieme con i progetti di orientamento e di alternanza scuola – lavoro.

Un'intensa **attività di comunicazione** ha costantemente accompagnato gli appuntamenti dettati dall'agenda istituzionale dell'Ente, gli incontri pubblici dedicati all'analisi degli scenari economici, la trasmissione ad un più vasto pubblico delle principali iniziative a favore dello sviluppo e della crescita economica.

Fra le attività di rappresentanza che hanno contraddistinto l'anno trascorso, vi è la stipula di convenzioni, protocolli e accordi. La **promozione del patrimonio culturale** è stata al centro della convenzione con *Mecenate 90*, cui idealmente si collega il protocollo con il *Ministero degli Affari Regionali* per il patrocinio del **marchio ospitalità italiana**. La sfida cruciale dell'**interoperabilità** dei dati e dei sistemi è stata il punto di riferimento delle convenzioni stipulate con l'*INPS*, con *Infocamere* ed *Accredia*, con *Infocamere* e *Istat*, con l'*Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici*, come pure del protocollo con l'*Autorità Garante delle Comunicazioni*. Al tema del **monitoraggio dei settori, dell'economia** e delle sue dinamiche si riferiscono i protocolli con l'associazione dei *Distretti Italiani* e con l'*ISMEA*; i temi del **lavoro**, delle **misure di politica attiva**, della **formazione** e dell'**apprendistato** hanno accomunato la convenzione con *Italia Lavoro* e il protocollo con l'associazione delle CCIAA tedesche, mentre è stato pensato per le **città**, il patto con *ANCE*, *CNAPC* e *Confcommercio*. I protocolli per lo sviluppo della **Ricerca industriale** e della **Banda Larga**, rispettivamente siglati con il *CNR* e con *Telecom SpA* rappresentano infine il punto di convergenza fra agenda digitale e i programmi di innovazione e trasferimento tecnologico alle imprese.

Il 2012 è stato un anno denso di riforme per il Paese ed anche per il sistema camerale, per il quale l'attuazione della **Riforma della Legge 580** si è coniugata con la **spending review**, dando luogo ad una serie di proiezioni strategico - organizzative, contenute nel documento presentato e discusso nel corso all'Assemblea di ottobre 2012. Parte di questa azione ha incluso la **nuova organizzazione di Unioncamere** e delle strutture centrali, scelte ispirate a strategie di integrazione ad alto impatto organizzativo e di immediata resa operativa, al fine di

rendere il sistema più efficiente e realizzare quelle riduzioni dei costi che potranno consentire di acquisire **nuove competenze al sistema camerale**.

In questo anno spartiacque, concluso il primo mandato della Presidenza Dardanello, si sono poste le basi per la **definizione delle strategie** e degli interventi contenuti nel nuovo **piano triennale** con l'elaborazione del nuovo programma di mandato. In particolare, le attività, i progetti e le iniziative a sostegno e per il rilancio del sistema produttivo, rinnovando nel contempo le modalità di azione del sistema camerale, sono riassunti in tre grandi aree d'intervento:

1. Sostenere la competitività dei sistemi economici, promuovendo lo sviluppo delle **infrastrutture**, la diffusione **dell'innovazione e le politiche di sostenibilità ambientale**, migliorando l'accesso al **credito**, rendendo più efficiente il contesto operativo delle imprese in Italia e in Europa, semplificando le **procedure**, **sostenendo le politiche per l'occupazione**, **favorendo la nascita di nuove imprese, il dialogo scuola - impresa e la legalità**.

Tutte queste attività sono legate ad un concetto di **competitività** composito ed inclusivo di numerosi fattori, tutti ugualmente importanti per lo sviluppo.

I **servizi avanzati di ICT**, grazie all'accordo di programma con il MiSE, sono stati oggetto di numerosi progetti sui resi disponibili dalla banda larga, molti dei quali prevedono la redazione di studi di fattibilità per l'infrastrutturazione di distretti e aree industriali.

Sul versante del **credito**, sono state realizzate due analisi di monitoraggio sul sostegno camerale ai **confidi e sui mercati creditizi** locali ed è stato approvato il documento congiunto con Assoconfidi che sancisce un'alleanza per il rafforzamento patrimoniale dei Confidi, l'armonizzazione e la finalizzazione del supporto delle CCIAA, la razionalizzazione del sistema della garanzia.

Al fine di sviluppare una rete di sportelli sui temi del mercato del lavoro, della transizione formazione-impresa e della nascita di nuove attività economiche, è stata attivata la nuova azione di sistema "**FILO**" (**Formazione Imprenditorialità Lavoro Orientamento**) presente in rete con un portale dedicato.

In attuazione del Patto dei Presidenti delle CCIAA è stata effettuata un'indagine nazionale sui **consumi energetici** degli enti camerali ed è stata avviata un'azione sperimentale per la predisposizione dei Piani di Azione delle CCIAA, volto ad effettuare l'inventario dei consumi energetici delle CCIAA, formare gli Energy manager nelle strutture camerali, armonizzare le procedure di acquisto, minimizzare i consumi, creare degli sportelli energia al servizio delle imprese. In aggiunta a questa sperimentazione si è avviato un progetto di analisi e progettazione di un modello d'intervento in collaborazione con la Commissione Europea e la BEI con la finalità di consentire alle CCIAA di svolgere un ruolo più attivo nello **sviluppo della politica energetica**.

Sulla promozione dell'impegno del sistema camerale per **la legalità** è stato definito un prototipo per l'istituzione o il rafforzamento dello Sportello per la legalità, con compiti di prevenzione, monitoraggio e assistenza per tutti quei soggetti che vivono una situazione di indebitamento, di grave crisi finanziaria e più in generale per coloro che si trovano ad affrontare situazioni di illegalità, anche sulla base di esperienze camerali già avviate. Altre iniziative sul tema hanno riguardato l'attuazione del Il Protocollo d'intesa tra Unioncamere ed il Ministero dell'Interno. Inoltre, due audizioni (una a Roma e l'altra a Bruxelles) hanno impegnato l'ente, che ha partecipato ai lavori della Commissione sul crimine organizzato, la corruzione e il riciclaggio di denaro, in cui è stato portato all'attenzione dei partner comunitari l'impegno del sistema camerale italiano in questo ambito. Sul piano delle iniziative internazionali è stato anche recentemente approvato un progetto, di cui Unioncamere è capofila, finanziato dalla Commissione europea per la promozione della legalità ed in particolare per strutturare un'efficace azione di destinazione e amministrazione delle aziende e dei beni sottratti alla criminalità organizzata.

Il sistema di tracciabilità promosso dal sistema camerale a partire dal 2009 è di natura volontaria e rappresenta un'efficace strumento di qualificazione, di lotta alla contraffazione e di tutela dei consumatori; in questo ambito è stato assicurato il supporto agli interventi che le CCIAA hanno messo in atto in materia **di tracciabilità volontaria nella filiera della moda e in quella dei preziosi**.

Il marchio **Ospitalità Italiana** nasce nel 1997 come sistema di certificazione volontaria delle CCIAA, per sviluppare la qualità dei servizi di ospitalità turistica e garantire i consumatori. A fine del 2012 sono state coinvolte in questo progetto circa 6.000 imprese turistiche dislocate in 90 province di 18 regioni italiane. Nel 2012, inoltre, l'iniziativa è stata estesa per la prima volta anche ai ristoranti italiani nel mondo certificati con il marchio "Ospitalità Italiana. È stato elaborato un progetto per l'introduzione presso le CCIAA degli **Sportelli del turismo** e sulla base di tale progetto è stato anche definito il Prototipo "Sportelli Turismo" per il Fondo Perequativo 2011-2012.

2. Rilanciare la produttività e favorire lo sviluppo delle imprese e dei territori, promuovendo la **qualità** e la **tracciabilità** delle filiere del **made in Italy**, valorizzando i **distretti** produttivi e rafforzando i legami tra **turismo**, **cultura** e saperi tradizionali. Promuovendo le **regole** e l'**internazionalizzazione** delle imprese e dei territori

I **percorsi di internazionalizzazione** a rinforzo dei quali l'azione di Unioncamere si è incentrata sia con una operazione di razionalizzazione delle iniziative che di sviluppo di forme di cooperazione hanno condotto a importanti accordi con soggetti istituzionali, dando attuazione a due Convenzioni con il MISE a valere sui fondi per il **Made in Italy**, e ad azioni di cooperazione congiunte con la nuova Agenzia ICE.

La prosecuzione del progetto per la **promozione degli sportelli per l'internazionalizzazione** - uno dei punti forti del Programma triennale - finalizzato ad accrescere e sostenere il numero delle imprese coinvolte sui mercati internazionali, sia attraverso il potenziamento delle professionalità che sui territori offrono servizi per l'insediamento e la crescita delle PMI sui mercati internazionali, sia attraverso

l'erogazione di assistenza specializzata costruita sulle esperienze d'eccellenza del sistema camerale e sull'interazione con altri soggetti istituzionali che operano a sostegno dell'internazionalizzazione, con l'obiettivo di garantire la stessa performance di efficienza su tutti i territori.

Per il settore della **vigilanza del mercato**, è stata fornita assistenza tecnico - giuridica alle 83 CCIAA che hanno aderito al Protocollo di intesa MiSE-Unioncamere (26 giugno 2009) per il rafforzamento dei controlli nella sicurezza prodotti e metrologia legale e per la semplificazione telematica in tema di manifestazioni a premio.

Per quanto attiene la **metrologia legale**, con l'attribuzione ad Unioncamere della funzione di valutazione dei requisiti dichiarati dai Laboratori che intendono svolgere la verifica periodica sugli strumenti MID, è stata sviluppata una nuova ed impegnativa linea di attività con un costante e diretto contatto con imprese, CCIAA, MiSE e associazioni di categoria. Nel 2012 sono pervenute 20 SCIA e 10 Laboratori hanno ottenuto il riconoscimento.

Riguardo ai **Progetti MiSE-Unioncamere a vantaggio dei consumatori**, il 2012 ha visto concentrare gli sforzi di Unioncamere su due iniziative. Si è attuata la piena realizzazione del Progetto "Giovani consumatori nel Web", e anche nel Progetto per il "rafforzamento delle politiche europee per i consumatori (ECC-NET)" si è registrato un sostanziale aumento di attività rispetto all'anno precedente.

Con riferimento all'attività di **predisposizione e promozione dei contratti-tipo** sono stati realizzati nuovi approfondimenti scientifici sulle tematiche di diritto dei contratti e della concorrenza connesse ai lavori di predisposizione dei contratti promossi dalle 88 CCIAA attive sul territorio nazionale. In tale contesto è stata svolta lo scorso 31 maggio 2012 l'Audizione di Unioncamere presso il Parlamento Europeo.

Numerose sono state le iniziative per favorire l'incremento delle **conciliazioni** presso le CCIAA: sono state lanciate campagne radiofoniche, televisive, cinematografiche su tutto il territorio nazionale, ed è stato inoltre attivato un numero verde per fornire informazioni agli utenti. E' stata altresì rafforzata l'attività a livello regionale. Il percorso rivolto all'attuazione della gestione associata delle funzioni di conciliazione è stato attuato da 19 CCIAA - che hanno provveduto con delle Convenzioni ad attuare la previsione legislativa.

Il **Centro Studi Unioncamere** ha notevolmente ampliato il suo raggio d'azione nel corso del 2012 - sia quanto a tematiche affrontate, sia in termini di approfondimento territoriale delle informazioni disponibili, tale da rendere oggi il sistema camerale uno dei principali riferimenti per le analisi sulla struttura economica, produttiva e sociale del nostro Paese. Una menzione particolare meritano i lavori di ricerca sui fattori competitivi oggi caratterizzanti le imprese italiane, legati a un nuovo modello di sviluppo aziendale fondato sulla **valorizzazione dei beni ambientali e dei valori culturali dei territori di origine**, in linea con la mission delle CCIAA nel sostegno alla competitività dei sistemi produttivi locali. Fanno riferimento a questa linea di attività i rapporti sulla Green Economy e sull'Economia della

Cultura, attraverso i quali Unioncamere si è sempre più affermata nella valutazione dell'impatto occupazionale (*green jobs*, professioni della cultura, ecc.) dei fenomeni in atto.

3. Promuovere l'innovazione organizzativa del sistema camerale per migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, completando ed aggiornando la **riforma del sistema camerale, riorganizzando** l'Unioncamere e le altre strutture del sistema, portando avanti il sistema di **autoriforma del sistema camerale** allo scopo di renderlo più forte ed autorevole, migliorando il sistema/rete.

Numerose le novità in questo ambito, frutto di una intensa attività di progettazione e reingegnerizzazione dei processi che hanno condotto ad una serie di cambiamenti radicali sui versanti tecnico - gestionali.

Con l'avvio della **centrale acquisti e centralizzazione** delle procedure di approvvigionamento in capo alla Società Consortile CamCom - per la stessa società e, Dintec, Mondimpresa e Retecamere - si portato a compimento una significativa parte della strategia di razionalizzazione delle strutture centrali, con benefici attesi in termini di minore costo di gestione del processo e migliori condizioni di fornitura.

Similmente si è operato con la **centralizzazione della contabilità generale e analitica** - operativa dal 1 gennaio 2013 per Camcom, Dintec, Isnart e Mondimpresa, cui in seguito si aggiungerà Retecamere. Tale centralizzazione consentirà di uniformare le modalità ed i criteri di valutazione di predisposizione dei bilanci, standardizzare la rendicontazione delle commesse, favorire un migliore esercizio del controllo analogo da parte di Unioncamere, ottimizzare la gestione amministrativa e finanziaria delle società partecipate

La messa a punto di un **sistema di pianificazione e controllo omogeneo**, consentirà la gestione operativa delle commesse che, pur rimanendo in carica alle singole società, potrà essere monitorata attraverso il sistema informativo unificato. Le aziende potranno beneficiare, in tal senso, di un ruolo di supporto operativo e metodologico da parte di CamCom.

Infine la **centralizzazione del sistema di gestione delle paghe e degli stipendi** per CamCom, Dintec, Isnart, Mondimpresa e Retecamere, oltre alla riduzione attesa dei costi, consentirà progressiva uniformità delle modalità giuridiche ed economiche di gestione del personale; nella stessa direzione sono da collocare anche la **centralizzazione della consulenza del lavoro e della consulenza fiscale e societaria**.

Questo generale processo di riorganizzazione si è completato, a fine 2012, con il **nuovo assetto di Unioncamere** i cui tratti essenziali discendono da una serie dalle esigenze di valorizzare le funzioni a maggior tasso di innovatività, potenziare le funzioni di assistenza organizzativa, legale e fiscale nei riguardi delle CCIAA, caratterizzare le funzioni inerenti l'insieme delle filiere.

2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Il 2012 con è stato un anno di radicali cambiamenti , alcuni anche traumatici, che proprio per i loro impatti si prestano ad una doppia lettura, necessaria, ad esempio, quando una iniziale criticità è in grado di trasformarsi in una opportunità.

In questo modo la **spending review** ha di fatto consentito un'accelerazione del processo di integrazione delle strutture centrali e un contestuale potenziamento delle funzioni associate. Percorsi già tracciati nella riforma della L.580/93, segnatamente il secondo , ma in qualche modo facilitati da un quadro normativo stringente.

Il 'vuoto' lasciato dal **venir meno della vecchia ICE**, non ha impedito a Unioncamere di impostare una strategia rinnovata per l'internazionalizzazione, comprensiva di una **rete di sportelli** operativi dai primi mesi del 2013 e di far parte del processo che ha portato alla nascita della 'nuova' ICE. La necessità far ripartire l'economia, di valorizzare e allargare la platea delle imprese capaci di superare i confini nazionali hanno probabilmente creato quelle condizioni di impellenza all'azione che azzerano gli ostacoli.

Altre volte, come nel caso della **mediazione civile**, il lavoro di paziente tessitura non è stato coronato da quel riconoscimento di obbligatorietà, punto di arrivo di un impegno pluriennale. Naturalmente questo non ha significato abbandonare un campo nel quale Unioncamere ed il Sistema camerale confermano il loro impegno.

La stessa ambivalente considerazione – ovvero un'occasione 'sfumata', ma non perduta - è valida per le vicende del **Made in** – arenatosi nel Consiglio UE per l'opposizione del fronte ultra liberista ed anche a causa di dubbi di incompatibilità con le regole del WTO e per questo ritirato dal programma legislativo dal presidente Barroso. Un duro colpo, riassorbito quasi interamente da una nuova riproposizione che prevede l'obbligo di indicazione di origine dei prodotti non solo per quelli extra - comunitari , ma anche per quelli made in Europe, dando la possibilità di indicare precisamente lo stato membro. Un importante passo avanti per rafforzare la tutela dei consumatori e la tracciabilità dei prodotti.

Pur se non sempre sostenuto sul versante legislativo, che ha depotenziato la sua azione sul finire della legislatura, il processo di semplificazione e 'sburocrazizzazione' guidato da Unioncamere non si è mai interrotto. Sull'**Agenda digitale** il sistema delle CCIAA ha creduto, prima di tante altre pubbliche amministrazioni, investendo da decenni nella digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, nella dematerializzazione dei documenti e nell'utilizzo dei pagamenti elettronici. L'esempio più importante di questo impegno è lo

Sportello unico per le attività produttive (Suap) con cui il Sistema camerale, in un'ottica di sussidiarietà, supporta i Comuni italiani attraverso il portale impresainungiorno.gov.it.

Ad una logica di reciprocità, quella dei dati accessibili (e presupposto per un'inclusione digitale delle pubbliche Amministrazioni), si deve l'opportunità che Unioncamere ha colto – nello specifico contesto del decreto Crescita 2.0 – per permettere la più facile e rapida consultazione dei dati e delle informazioni in proprio possesso. Un modo concreto per rendere il mercato più trasparente.

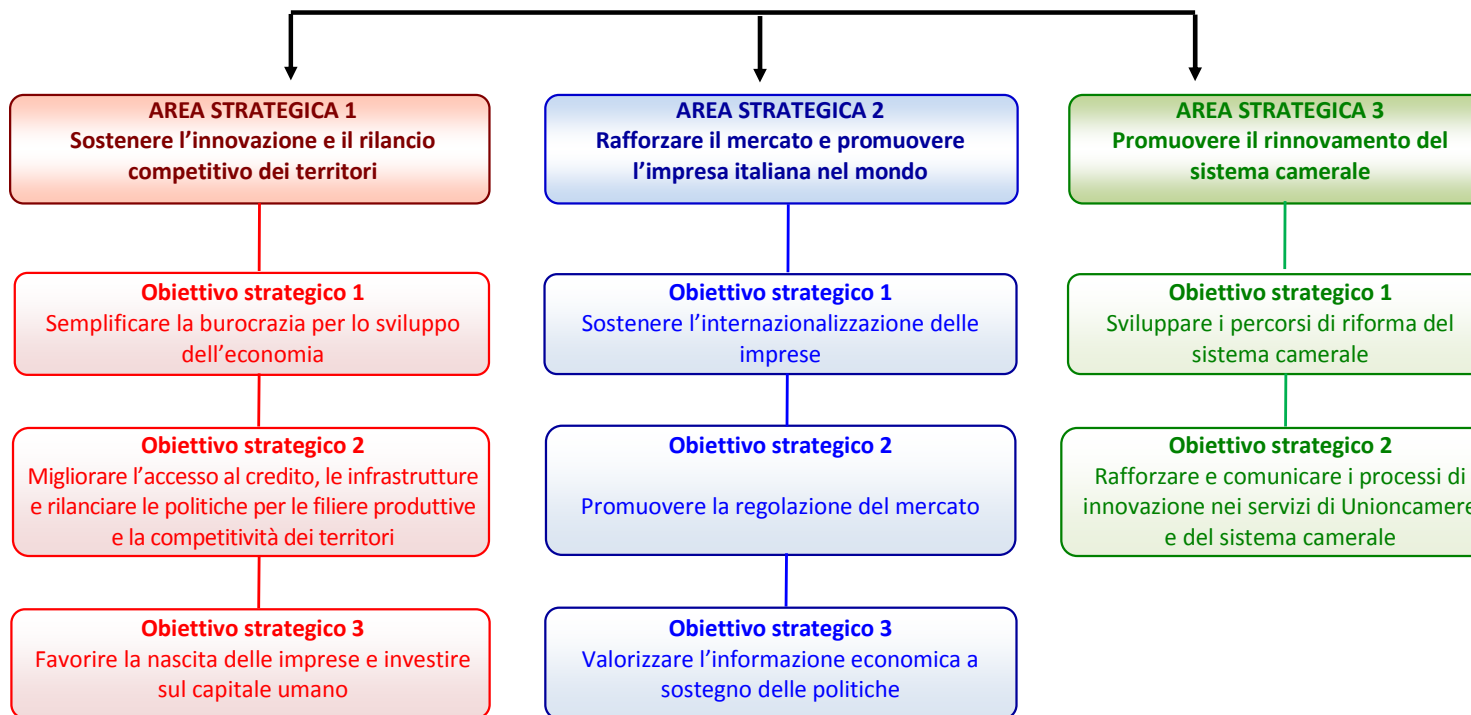
Anche il ruolo di sempre crescente autorevolezza con il **Centro Studi**, nel contesto di una crisi da 'leggere' con le giuste cognizioni di causa scientifiche, ha rappresentato un punto di riferimento nei confronti del governo, delle istituzioni (prime fra tutte il MiSE) e della platea dei policy makers. Dunque per Unioncamere una opportunità di divulgare **l'informazione economica** e di essere di diritto inclusa nell'inner circle delle istituzioni competenti a far questo. Lo stesso discorso è valido per il **Sistema Informativo Excelsior**, essenziale punto di orientamento restituzione delle esigenze delle imprese e delle dinamiche del mercato del lavoro.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

LA MISSIONE

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



3.2 AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI

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

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

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

SEMPLIFICARE LA BUROCRAZIA PER LO SVILUPPO DELL'ECONOMIA



In questo ambito hanno trovato ulteriore significato le attività per un'efficiente messa a regime e consolidamento dello sportello unico delle attività produttive e della Direttiva servizi. L'obiettivo strategico è stato dunque quello di proseguire con determinazione sulla strada della semplificazione, diminuendo il più possibile il peso della burocrazia sulle nostre imprese, proponendo il sistema camerale – in stretto raccordo con il mondo associativo – come protagonista dei processi di innovazione per rendere efficienti i rapporti con le imprese.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Consolidamento delle funzioni operative dello sportello unico, attraverso aggiornamenti ed implementazioni dei procedimenti telematici, al fine di definire standard di fatto a livello regionale; creazione di supporti tecnici e di assistenza per il territorio	Pubblicazione specifiche tecniche per l'invio delle informazioni al fascicolo informatico	Entro il 30 giugno 2012	
	Predisposizione di un modulo unico per adempimenti ComUnica	Entro il 30 settembre 2012	
	Mappatura procedimenti telematici ed elaborazione standard di fatto	Almeno il 40% entro il 30 novembre 2012	

Dal mese di febbraio è stata resa disponibile sulla piattaforma del SUAP Camerale una modalità unica per expedire gli adempimenti ComUnica e SUAP, l'utilizzo di tale modalità online ha fatto registrare ad ottobre 2012 l'invio di oltre 51.000 pratiche SUAP contestuali a ComUnica. Sulla piattaforma SUAP-Camerale risultano mappati 8.150 procedimenti, in 10 regioni su 20 (pari al 50%) si è dunque realizzato uno standard di fatto con l'utilizzo operativo dei procedimenti da parte delle imprese.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Strutturare e diffondere l'offerta di servizi camerale per le imprese in materia di energia, favorendo la definizione e realizzazione strutturale di sportelli dedicati	Stesura piani energetici e creazione sportelli energetici	Coinvolgimento di almeno 10 CCIAA	

E' stata effettuata un'indagine nazionale sui consumi energetici degli enti camerale avviando un'azione sperimentale, con il coinvolgimento di 13 CCIAA, per la predisposizione dei Piani di Azione delle CCIAA. L'obiettivo di questa seconda attività è stato quello di effettuare l'inventario dei consumi energetici delle CCIAA, formare gli Energy manager nelle strutture camerale, armonizzare le procedure di acquisto, minimizzare i consumi e creare degli sportelli energia al servizio delle imprese.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Strutturare il tavolo di consultazione con le organizzazioni imprenditoriali sulle modalità di attuazione semplificata delle procedure amministrative esistenti e sulle proposte di semplificazione da presentare al Governo	N. procedure amministrative esistenti interessate dalla semplificazione in base ai lavori del tavolo	>15% di quelle esistenti	
	N. proposte di semplificazione condivise e formulate dal tavolo	≥3	



Nell'ambito di queste attività sono state rivisitate e ove possibile semplificate le procedure amministrative di competenza SUAP in 10 regioni

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Ridurre e, ove possibile, unificare i modelli occorrenti per la presentazione delle domande alle pp.aa., in particolare su registro imprese ed anagrafe tributaria per avvio/cancellazione d'impresa	Definizione modulistica semplificata/unificata sui procedimenti che coinvolgono il registro imprese	N. moduli semplificati/unificati ≥5	
	Unificazione modulistica r.i./anagrafe tributaria	Entro 31 ottobre 2012	




E' stata conclusa l'attività di realizzazione dei nuovi modelli che consentono di gestire in modo "univoco" gli adempimenti amministrativi verso il registro delle imprese e verso l'anagrafe tributaria. Il decreto ministeriale che approva i nuovi modelli "unificati" è entrato in vigore il 9 maggio 2012 e consente – fra l'altro – di iscrivere i trasferimenti della sede sociale all'estero e l'avvio delle procedure fallimentari esclusivamente per il tramite della "comunicazione unica" evitando, così, alle imprese di duplicare gli adempimenti anche nei confronti dell'Agenzia delle Entrate la quale, invece, riceve i dati rilevanti direttamente dagli uffici del registro delle imprese

MIGLIORARE L'ACCESSO AL CREDITO E LE INFRASTRUTTURE, RILANCIANDO LE POLITICHE PER LE FILIERE PRODUTTIVE E LA COMPETITIVITÀ DEI TERRITORI



In questo obiettivo strategico sono raccolte le iniziative per la promozione dei territori e il sostegno ai fattori di competitività delle imprese, come la dotazione infrastrutturale, l'accesso al credito e microcredito, che, soprattutto nel nostro Mezzogiorno, fa aumentare esponenzialmente il rischio usura. In questo ambito, il tema della legalità ha assunto una rilevanza strategica e le iniziative per favorire l'accesso al credito hanno avuto nel 2012 particolare rilievo, tenuto conto delle difficoltà evidenziate nel sistema dei Confidi.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Delineare e concretizzare le sinergie di contesto e operative per il sostegno alle pmi, in particolare ridefinendo condizioni e strumenti per favorire il processo evolutivo dei confidi, definire un accordo con Assoconfidi per fissare e promuovere standard omogenei di sostegno ai Confidi da parte del sistema camerale	Realizzazione di almeno 2 report che favoriscano lo sviluppo in materia di credito e garanzia, con riferimento alla rete dei confidi	Entro il 30 novembre 2012	
	Definizione e diffusione standard omogenei presso le CCIAA	Entro il 31 ottobre 2012	

Nell'ambito delle attività inerenti il credito, nel corso del 2012, sono stati realizzati due report riguardanti il monitoraggio sul sostegno camerale ai confidi ed il monitoraggio sui mercati creditizi locali che hanno costituito strumenti di analisi d'ausilio ai lavori del Tavolo Unioncamere-Assoconfidi, finalizzato a migliorare le condizioni di accesso al credito delle pmi, attraverso un rafforzamento strutturale dei confidi.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Delineare e concretizzare le sinergie di contesto e operative per il sostegno dei fattori di competitività, dando impulso e qualificando le attività di analisi e proposta, anche istituzionale, sul tema Diffusione e valorizzazione di almeno 3 esperienze di intervento del sistema camerale per la diffusione della banda larga e per la sperimentazione del "dibattito pubblico" coordinato dalle CCIAA per lo sviluppo delle infrastrutture sul territorio	Realizzazione di N. 2 report finalizzati alla proposta istituzionale sul rilancio della politica infrastrutturale, dei quali uno di analisi ed uno di proposta e sviluppo	Analisi entro il 31 maggio 2012	
		Proposta e sviluppo entro il 31 ottobre 2012	
	Iniziative di promozione e diffusione esperienze camerale realizzate	≥2	



Nel corso del 2012 è stato predisposto un report sulle analisi delle criticità e delle priorità infrastrutturali, suddivise per territorio provinciale, emerse attraverso delle interviste mirate agli amministratori camerale. Si è realizzato un focus sul tema delle partecipazioni camerale negli aeroporti, con indicazioni di alcune strategie operative con particolare riguardo al nuovo assetto disegnato dal piano degli aeroporti e al destino degli aeroporti minori. Sono stati portati a termine 17 progetti sulla banda larga che hanno coinvolto diverse CCIAA e tre Unioni regionali.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Potenziare in modo organico le attività di sostegno alla qualificazione di specifiche filiere del made in Italy, sviluppando il lavoro su quelle già esistenti, in termini di consolidamento, e attivando le nuove individuate sulla base dei monitoraggi di settore (nautica, legno/arredo), curando la collaborazione con la Federazione dei distretti	N. di imprese nelle filiere aderenti alla tracciabilità volontaria	>=150 imprese	
	Comitati di filiera costituiti	>=2	

E' stato assicurato il supporto agli interventi che le CCIAA hanno messo in atto in materia di tracciabilità volontaria nella filiera della moda e in quella dei preziosi. Nella filiera moda sono state rilasciate 150 certificazioni coinvolgendo 1.800 imprese fornitrici. Per la filiera dei preziosi il sistema è stato introdotto più di recente e ha già certificato 40 imprese.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Strutturare ed attuare un progetto organico teso a favorire l'introduzione del c.d. sportello del turista nelle CCIAA, attraverso la definizione di standard di servizio e la valorizzazione di opportune sinergie per lo start-up	Definizione del progetto, comprensivo di standard ed ipotesi di sinergie	Entro il 31 luglio 2012	
	Introduzione dello sportello presso le CCIAA	Entro il 30 novembre ≥ 25% CCIAA interessate	




È stato elaborato un progetto per l'introduzione presso le CCIAA degli Sportelli del turismo. Sulla base di tale progetto è stato definito il Prototipo "Sportelli Turismo" per sviluppare attraverso il sistema camerale, quattro linee di intervento: agevolazioni e finanziamenti alle imprese; qualificazione del sistema di offerta e accesso alle certificazioni di qualità; facilitazione per l'accesso alla conciliazione; progetti e iniziative a supporto dell'interconnessione tra filiere produttive e turismo. Al prototipo hanno aderito 60 CCIAA con la presentazione di progetti per la strutturazione degli sportelli.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Dare impulso e qualificare l'impegno per la legalità del sistema camerale, favorendo l'attuazione delle linee di lavoro già definite dal Comitato nazionale, quali creazione presso le CCIAA di rete di sportelli, giornata della legalità	Definizione e diffusione prototipo sportello legalità	Coinvolgimento di almeno 10 CCIAA	
	Connesse attività di assistenza alle CCIAA	Almeno in 60 CCIAA	

Ventisei CCIAA più 6 organismi di sistema partecipanti al Comitato per la legalità hanno contribuito alla definizione del prototipo dello Sportello. Ammonta a 32 il numero delle CCIAA, oltre 2 Unioni Regionali, che hanno presentato progetti per l'implementazione di servizi di supporto per la valorizzazione delle imprese e dei beni confiscati alla Mafia. Complessivamente oltre 60 i soggetti assistiti nell'implementazione di specifiche progettualità. Sul piano delle iniziative internazionali è stato anche approvato un progetto, di cui Unioncamere è capofila, finanziato dalla Commissione europea per la promozione della legalità.

FAVORIRE LA NASCITA DELLE IMPRESE ED INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO




Pur se segnati da particolari difficoltà sullo scenario economico, in questi ultimi anni, la voglia di fare impresa ha rappresentato il segnale più evidente della vitalità del nostro sistema produttivo, capace di generare di continuo nuove forze economiche. Anche tra quei giovani che hanno provato a sfruttare qualche spazio di mercato, facendo leva sulle loro competenze e sulle loro passioni. L'attuazione di questo obiettivo strategico, sviluppato in collaborazione con le associazioni di categoria, ha permesso quindi in primo luogo di sostenere i fenomeni di enterprise creation, a partire da quelli che vedono protagonisti i giovani e le donne: non solo quelli legati all'autoimpiego (ovvero, alla difficoltà di trovare un lavoro alle dipendenze o dall'averlo perso) ma anche quelli che possono nascere dalla valorizzazione delle conoscenze produttive e delle capacità commerciali da parte dei neo-imprenditori.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Sviluppare un sistema integrato per il coordinamento dei Punti nuovi di impresa; favorire e coordinare le attività di informazione e orientamento svolte dalle CCIAA; promuovere e realizzare un network per l'accesso al microcredito	Realizzazione contact center e piattaforma per i Punti nuova impresa	Entro 30 settembre 2012	
	Costruzione percorso modulare assistenza tecnica	Entro il 30 novembre 2012	
	Progettazione modello assistenza tecnica per il finanziamento degli start - up	Entro il 30 novembre 2012	



L'obiettivo di favorire la nascita di nuove imprese e investire sul capitale umano si è conseguito sulla base dello sviluppo di un sistema integrato per il coordinamento dei Punti nuovi di impresa; tra gli strumenti realizzati, la piattaforma integrata di servizi via web accessibile tramite il nuovo portale www.filo.unioncamere.it (on line dal 30 settembre 2012). Si sono inoltre rafforzate azioni e strumenti per orientare le scelte formative e professionali dei giovani, con l'organizzazione, in 50 province, di percorsi d'alternanza con stage aziendali in contesti internazionali per 1.800 studenti di scuole superiori ed esperienze d'affiancamento e osservazione diretta a fini orientativi per altri 1.800 che hanno preso parte agli eventi del "JobDay-La Giornata del Lavoro e del Fare Impresa".

SOSTENERE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Per favorire il recupero competitivo del sistema imprenditoriale, è stata concentrata l'attenzione sul sostegno alle filiere e ai distretti produttivi del made in Italy, in cui maggiore è la presenza di quelle aziende di piccole e medie dimensioni che più di altre hanno difficoltà da sole a fare affari fuori dai confini nazionali. Le iniziative previste all'interno di questo obiettivo strategico sono state dunque dedicate al supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese, candidando fortemente le CCIAA a "caselli d'entrata" delle imprese sui mercati internazionali e promuovendo l'aggregazione tra imprese attraverso lo strumento delle reti.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Coordinamento delle azioni sul territorio da parte delle CCIAA per l'aumento delle imprese coinvolte in processi di internazionalizzazione; promozione del ruolo di Unioncamere nella cabina di regia nazionale; definizione ed attuazione di strumenti per la promozione ed il sostegno delle reti d'impresa	Crescita a livello locale delle imprese coinvolte in processi di internazionalizzazione	≥ 5%	
	Crescita a livello nazionale delle imprese coinvolte in missioni governative o di sistema	≥ 5%	
	Registrazione casi a livello locale di reti d'impresa per l'internazionalizzazione	≥ 2	

Il 1 gennaio 2012 sono stati avviati 12 progetti a valere sulla annualità 2003 della Legge 84/2001 che hanno coinvolto complessivamente 300 operatori italiani, nelle diverse missioni di incoming ed outgoing. Unioncamere ha poi concentrato le iniziative patrocinate in un numero più ridotto (10 rispetto alle 20 del 2011) ottenendo un aumento del numero delle imprese partecipanti a 2.325 rispetto alle 2.009 del 2011 (pari ad oltre il 15%). Per quanto concerne infine la definizione ed attuazione di strumenti per la promozione ed il sostegno delle reti d'impresa, sono state approvate 42 progettualità sulle Reti di impresa che hanno effettivamente portato alla definizione di 10 contratti di rete.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Assicurare la convergenza tra la progettualità delle CCIAA italiane e quelle all'estero (CCIEE e CCIA miste), anche per favorire gli sviluppi della promozione delle imprese su mercati di sbocco nuovi o rinnovati Promuovere standard di qualità rete camerale all'estero (Camere all'estero, Camere miste, desk) e rete camerale in Italia (sportelli internazionalizzazione presso le CCIAA)	N. sinergie progettuali CCIAA-CCIEE e CCIA miste	N. progetti finanziati con tali caratteristiche dal fondo intercamerale/totale progetti presentati	
	N. progettualità con il monitoraggio delle aree estere e grado di impatto della loro realizzazione	N. report a valere sui risultati di tali progetti	

Sono stati realizzati sei interventi comuni sulle linee blue economy, tessile e orafa, formazione, Mediterraneo e Balcani, promozione delle produzioni locali tipiche e del turismo, altre azioni di interesse del sistema come progetti d'area o azioni di sistema. Gli interventi si sono attuati attraverso 30 progettualità a favore di 70 CCIAA (realizzate da 47 CCIE e da 9 Camere miste); sono state realizzate 58 progettualità a valere sulla linea Ospitalità Italiana nel mondo, con il coinvolgimento di 67 CCIE in 46 paesi del mondo ed oltre 1.100 ristoranti certificati nel mondo.

PROMUOVERE LA REGOLAZIONE DEL MERCATO

Il posizionamento ottenuto con la Riforma è stato sostenuto e valorizzato a partire dalle funzioni di garanzia e trasparenza svolte dalle CCIAA, che sono state esaltate anche rafforzando la collaborazione con altri soggetti su funzioni di controllo della concorrenza e del mercato a livello locale. Per dare maggior fiducia al mercato, è stato ulteriormente potenziato l'impegno delle CCIAA nella promozione di un modello di giustizia civile rapido, efficace e poco costoso, diffondendo la cultura e gli strumenti della giustizia alternativa (costituzione di commissioni arbitrali e conciliative) e la predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti per promuovere forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Rafforzare l'attività di supporto e coordinamento in favore delle CCIAA	N. quesiti/contatti con Uffici CCIAA N. seminari formativi/informativi	≥ 15% rispetto al 2011	

Ottanta quesiti evasi e 550 contatti sui temi della regolazione, in riferimento al Progetto Giovani consumatori nel web si sono avuti oltre 400 contatti e 22 riunioni. In relazione ai contratti-tipo si sono avuti circa 70 quesiti evasi, oltre 40 news pubblicate sul portale contratti-tipo. È stata altresì curata una audizione presso il Parlamento Europeo in materia di contratti-tipo e riforma del diritto dei contratti tra imprese e tra imprese e consumatori.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Incrementare e qualificare le azioni tecnico - specialistiche in favore delle CCIAA	N. output tecnici di tavoli, commissioni e gruppi di lavoro	≥ 4 rispetto al dato 2011	

Per la metrologia e la sicurezza dei prodotti sono stati realizzati 4 monitoraggi. Riguardo alle SCIA presentate, il numero risulta superiore del 50% rispetto a quello previsto, mentre è rimasto stabile il numero dei laboratori riconosciuti. Il Tavolo tecnico sulla conciliazione e la Commissione conciliazione si sono riunite (per 7 volte) nel corso del 2012 al fine di contribuire alla piena attuazione del decreto legislativo n.28 del 2010; sono stati poi realizzati 10 contratti-tipo, si è provveduto all'apertura di 7 mercati telematici presso la Borsa Merci Telematica Italiana, si è predisposta la bozza delle condizioni generali dei contratti-tipo agro-alimentari. E' stata realizzata, in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico una campagna di comunicazione istituzionale che ha consentito di raggiungere con il portale web tematico www.contratti-tipo.camcom.it, complessivamente, oltre 1.500.000 visualizzazioni di contratti-tipo in poco più due anni.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Strutturare e diffondere un sistema integrato di promozione dell'offerta del servizio conciliazione, che punti su di un livello nazionale e su sinergie a livello regionale o locale con Unioni regionali e/o gruppi di CCIAA	Definizione ed attuazione intervento strutturato a livello nazionale	Entro il 31 maggio 2012	
	Definizione ed attuazione intervento strutturato a livello regionale	Entro il 31 luglio 2012	


E' stata realizzata una campagna stampa e radiofonica, 4 giornate di formazione per il personale degli Organismi di mediazione camerali. La campagna stampa dal 1 al 30 ottobre ha visto oltre 260 articoli pubblicati sui principali quotidiani giuridici ed economici nazionali, la campagna radiofonica ha previsto 35 passaggi e 1.876.000 radioascoltatori, la campagna televisiva su Rai news 24 ha previsto 96 passaggi e oltre 68.500 spettatori. Campagna in 100 cinema con 286 sale cinematografiche su tutto il territorio nazionale. E' stato supportato il percorso rivolto all'attuazione della gestione associata delle funzioni di conciliazione e 19 CCIAA hanno provveduto con delle Convenzioni ad associare la funzione.

VALORIZZARE L'INFORMAZIONE ECONOMICA A SOSTEGNO DELLE POLITICHE

La realizzazione degli osservatori dell'economia locale e la diffusione dell'informazione economica rappresentano un cardine della Riforma delle CCIAA, insieme alle informazioni economiche contenute nel Registro imprese, nel Repertorio economico-amministrativo e degli altri Registri e albi. Il Sistema camerale, con la sua struttura a rete radicata sul territorio, costituisce un osservatorio privilegiato per leggere con attenzione lo stato di salute del nostro tessuto produttivo. Con il patrimonio informativo (grazie al continuo miglioramento della qualità dei dati del Registro Imprese e al continuo scambio e allineamento dei dati con le altre P.A.), gli strumenti (osservatori economici, attività di monitoraggio prezzi e tariffe, ecc.) e le strutture (il Centro Studi di Unioncamere e gli Uffici Studi delle CCIAA) a sua disposizione, è nella condizione di poter monitorare tempestivamente gli effetti dell'evoluzione economica sui modelli e sui livelli di sviluppo dei territori, evidenziando le tendenze emergenti e gli orientamenti dei mercati per stimolare la competitività e l'innovazione delle nostre imprese. E' stata, quindi, sostenuta questa rete di monitoraggio, basata sui diversi punti di osservazione di cui si è dotato il sistema camerale in Italia e all'estero.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Potenziare gli osservatori e le analisi economiche di Unioncamere e delle CCIAA, in modo da definire un "cruscotto" di monitoraggio aggregato dei principali fenomeni dell'economia locale	Definizione del "cruscotto"	Entro 31 luglio	




Oltre alla tradizionali attività di studio e ricerca, condotte con una maggiore estensione sia quanto a tematiche affrontate, sia in termini di approfondimento territoriale delle informazioni disponibili, è stata messa a disposizione di quanti hanno responsabilità per la realizzazione di politiche sul territorio un nuovo Cruscotto Informativo sulle Economie Locali, progettato con la maggiore disaggregazione territoriale possibile e per i diversi settori e le diverse filiere che caratterizzano il nostro sistema produttivo, nell'industria come nei servizi.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Favorire una sinergia operativa tra le varie linee dedicate a prezzi e tariffe, strutturando un'attività di reportistica "istituzionale" a beneficio dei Ministeri interessati	Definizione modello reportistica che integri gli ambiti di rilevazione costituiti dai prezzi e mercati all'ingrosso, prezzi carburanti ed agroalimentari e gli strumenti di trasparenza di tariffe e prezzi	Entro il 30 ottobre 2012	



Breve descrizione: si è creato un unico strumento operativo che contiene la totalità delle informazioni disponibili sui prezzi all'ingrosso del settore agricolo, finalizzato alla comunicazione ed al compimento di studi e analisi. L'informazione dei dati raccolti è garantita anche in via telematica grazie al portale Agriprezzi.it (portale nazionale dei prezzi all'ingrosso) realizzato nel corso del 2012, che consente la consultazione dei prezzi aggiornati su comparti merceologici quali cereali, prodotti lattiero caseari, vino, olio etc, a beneficio degli utenti. Sui prezzi dei carburanti, è stata curata la reingegnerizzazione del sito del Ministero dello sviluppo economico al fine di rendere la gestione del sito "www.osservaprezzi.it" (già migrato nel dominio ".gov.it" col nome "osservaprezzi.sviluppoeconomico.gov.it") più flessibile e tempestiva.

SVILUPPARE I PERCORSI DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE



In questo obiettivo strategico sono state rafforzate innanzitutto le attività che qualificano e rendono distintive le funzioni e le competenze delle CCIAA, dando avvio a una nuova fase di autoriforma mirata a rendere più qualificati ed efficienti i servizi offerti dalle CCIAA, valorizzando soprattutto la loro organizzazione in forma associata, sia attraverso la definizione e realizzazione di strumenti e metodologie per il recupero di costi e di efficienza nell'organizzazione ed erogazione dei servizi, nelle diverse formule possibili (convenzioni, esternalizzazioni, forme associate), sia completando le iniziative finalizzate a valorizzare il ruolo e le funzioni delle Unioni regionali e delle aziende speciali, assicurando omogeneità nelle regole di funzionamento e piena operatività alle funzioni affidate dalla riforma del 2010.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Strutturare le diverse opzioni e formule organizzative possibili (convenzioni, esternalizzazioni, forme associate), rendendo possibile la rappresentazione concreta dei risparmi sui costi, dei recuperi di efficienza, delle ottimizzazioni nell'utilizzo delle risorse che derivano dalla singola iniziativa messa in atto, così da strutturare report di sistema a beneficio delle politiche gestionali	Definizione e validazione strumenti e metodologie integrazione a regime sistema Pareto/mappa dei processi ed individuazione indicatori benchmark dei costi	Entro il 31 ottobre 2012	
Promuovere e realizzare un piano di coordinamento dell'assistenza alle camere su personale e relazioni sindacali che favorisca l'aggregazione a livello regionale dei rapporti di assistenza stessa	Definizione ed attuazione del piano Regioni interessate dall'introduzione del modello aggregato	Entro il 30 settembre 2012 Regioni interessate ≥5	
Favorire il consolidamento della posizione delle camere nel quadro istituzionale, attraverso la presentazione di un "piano industriale" di sistema	Bozza Piano industriale di sistema	Entro il 30 giugno 2012	


E' stata messa a punto la mappa dei processi camerali e della metodologia dei costi da imputare a tali processi e predisposizione del sistema informativo per il caricamento dei costi sui processi individuati. Il lavoro svolto è poi confluito all'interno del più ampio e strategico obiettivo di dare vita alla gestione associata delle funzioni, la cui prima versione completa è disponibile per la verifica di sostenibilità presso le CCIAA.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Favorire la definizione e la diffusione di regole omogenee per il personale e la gestione contabile e finanziaria, attivando le opportune sinergie, rispettivamente, con l'Area sviluppo risorse umane e processi organizzativi per il sistema camerale e l'Area risorse finanziarie e contabilità per il sistema camerale	Elaborazione e diffusione linee guida	Entro il 30 giugno 2012	
	Promozione iniziative per l'adozione regole omogenee da parte delle Unioni	Entro il 30 novembre 2012	




Sono stati aggiornati i codici di condotta delle Unioni regionali, è stata promossa l'esperienza del bilancio consolidato a livello regionale; si è dato atto dell'adeguamento, da parte di tutti gli statuti delle Unioni regionali, alle linee guida proposte dall'Unioncamere nazionale.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Favorire la definizione e la diffusione di regole omogenee per il personale e la gestione contabile e finanziaria, attivando le opportune sinergie, rispettivamente, con l'Area sviluppo risorse umane e processi organizzativi per il sistema camerale e l'Area risorse finanziarie e contabilità per il sistema camerale	Elaborazione e diffusione linee guida	Entro il 30 giugno 2012	
	Promozione iniziative per l'adozione regole omogenee da parte delle aziende speciali	Entro il 30 novembre 2012	

Sono stati individuati e diffusi codici di comportamento per rispettare i vincoli normativi sulla gestione del personale e sull'applicazione del codice degli appalti, si sono individuate, di concerto con i Ministeri competenti, regole condivise sulla gestione del personale in caso di utilizzo dei finanziamenti comunitari legati a specifici progetti temporalmente definiti. Sono stati parallelamente approfonditi i percorsi procedurali per la fusione tra aziende speciali, al fine di promuovere la formula dell'azienda speciale intercamerale.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Favorire la definizione, la diffusione e l'adozione, da parte delle Unioni regionali e delle Aziende Speciali, di regole omogenee di gestione patrimoniale, attivando le opportune sinergie con l'Area Sviluppo territoriale della rete camerale	Elaborazione e diffusione Linee guida in materia di gestione contabile e finanziaria	Entro il 30 giugno 2012	

La task force istituita da Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico, ha proceduto a predisporre i nuovi modelli di pianificazione e bilancio delle Unioni Regionali e delle aziende speciali partendo dalle indicazioni di classificazione per missioni e programmi prevista dal decreto legislativo n.91/2011. Le motivazioni del mancato pieno raggiungimento dell'obiettivo si legano ad un ritardo, da parte degli organi di governo, nell'emanazione del decreto attuativo di riforma della contabilità per gli enti in contabilità civilistica presenti all'interno delle pubbliche amministrazioni di cui all'elenco Istat.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Definire ed attuare, in una prima fase a livello sperimentale, un progetto per promuovere e coordinare l'attività di assistenza legale ed il contenzioso sul diritto annuale a livello di Unioni regionali	Ricognizione situazioni esistenti a livello regionale	Entro il 31 maggio 2012	
	Definizione condizioni uniformi di interfaccia finalizzate al coordinamento	Entro il 31 luglio 2012	
	Sperimentazione del progetto in 5 unioni regionali	Entro il 15 dicembre 2012	





Il progetto si sta sperimentando con alcune Unioni regionali che sono strutturate con un Ufficio legale, al fine di intercettare le azioni giudiziarie che possono avere ripercussioni sistemiche in caso di soccombenza.

RAFFORZARE E COMUNICARE I PROCESSI DI INNOVAZIONE NEI SERVIZI DI UNIONCAMERE E DEL SISTEMA



Il tema del miglioramento dell'efficienza di Unioncamere è da ricondursi a tre ambiti di attività: l'organizzazione, l'assistenza, e la rappresentanza. L'organizzazione interna, resa sempre più efficace per migliorare le performance dell'ente verso le CCIAA, e per rispondere al meglio ai cambiamenti che intervengono nel sistema politico ed economico. L'assistenza alle CCIAA, consolidando e rafforzando i servizi di assistenza legale, contabile, organizzativa e sindacale, attraverso la chiara identificazione dei punti di contatto e migliorando il rapporto diretto di "consulenza"; in questo processo si è puntato anche sulle più efficaci sinergie con società di sistema, di cui sono state esaltate la funzione di studio e ricerca. Per il raggiungimento di questi obiettivi è stato fondamentale rafforzare ulteriormente la comunicazione all'esterno delle iniziative e delle peculiarità del sistema camerale

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Definire e attivare modalità che favoriscano la chiara identificazione dei punti di contatto e migliorino il rapporto diretto di consulenza, puntando a tal fine sulle sinergie con le società di sistema, in particolare per il supporto di studio e ricerca	Documento ri-progettazione modalità di contatto Unioncamere-CCIAA per i servizi di assistenza	Entro il 31 maggio 2012	
	Migliorare tempo medio di gestione delle risposte	≤ 7 gg dalla domanda per l'80% delle richieste	

I considerevoli numeri raggiunti dalla "domanda" di supporto e consulenza da parte delle CCIAA sono stati progressivamente soddisfatti, ripensando la "risposta" di Unioncamere attraverso la creazione di un "circuito" di analisi e condivisione dei contenuti della risposta all'interno di Unioncamere stessa che meglio garantiscono l'esito finale del contributo professionale restituito alla CCIAA richiedente. Si è poi intensificata la modalità di contatto diretto con la singola realtà, costituita dalla videoconferenza, si è avviato con continuità l'utilizzo dello strumento della webconference nazionale e del webinar per l'esame di temi e questioni di rilevanza nazionale.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO	
Favorire la miglior percezione degli impegni e dei risultati del sistema, così da contribuire al consolidamento dello stesso nel quadro istituzionale, valorizzando la rete degli uffici stampa di sistema e dei portali internet dell'Ente	Incremento del trend dei valori degli ultimi anni relativi alla presenza di Unioncamere sui canali radiotelevisivi	Aumento del numero o del valore degli articoli >= 5% rispetto al dato 2011		
	Introduzione sistema di gestione unitaria dei portali internet promossi da Unioncamere, finalizzato ad ottenere risparmi da economie di scala rispetto al 2011	Introduzione sistema entro il 31 ottobre 2012		
		Verifica risparmi ≥ 5% dato 2011		
	Definizione e realizzazione modello di rete degli uffici stampa di sistema	Entro il 30 giugno 2012		

L'obiettivo di incremento della presenza di Unioncamere sui canali radiotelevisivi è stato superato oltrepassando quota 74% rispetto al 2011, la copertura complessiva di stampa e radio-tv è nel complesso cresciuta dell'8%. Con riferimento al web è stata avviata ad ottobre l'opera di razionalizzazione dei Portali promossi da Unioncamere, da ridurre da 26 a 7, cui si aggiungono i due portali istituzionali Unioncamere.gov.it e camcom.gov.it. La realizzazione di quest'attività prevede una riduzione dei costi di gestione complessiva del 30-35% annuo. E' stata inoltre resa operativa la presenza di Unioncamere su Twitter.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Puntare sulle ultime "frontiere" della comunicazione, in particolare interattiva, diversificandone l'impiego in rapporto al target dei destinatari delle informazioni e promuovendo le sensibilità istituzionali necessarie sul ruolo e le strategie del sistema camerale	Progetto di fattibilità di una webTv di Ente	Entro il 31 ottobre 2012	
	Realizzazione di forum tematici con opinion leaders sui temi di interesse strategico per il sistema camerale	Almeno 4	

Breve descrizione: Lo studio di fattibilità effettuato ha consentito di lanciare già a luglio il primo web Tg di Unioncamere. Visibile attraverso il portale istituzionale, il notiziario di informazione settimanale del Sistema camerale sta riscuotendo un interesse crescente tra gli utenti del sito. Quanto ai forum tematici sono state quattro le occasioni realizzate di incontri su argomenti di particolare interesse per il Sistema camerale: si è partiti a marzo con il Forum sullo Statuto delle imprese, ad aprile è stato organizzato il convegno sulle infrastrutture, nel mese di giugno, coi il supporto di autorevoli esperti di giornalismo nazionale, è stato organizzato un focus per gli esperti della comunicazione del sistema camerale italiano, a livello europeo si è realizzato un Forum per l'incontro con gli addetti stampa delle diverse CCIAA.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Finalizzare il coordinamento del tavolo di lavoro istituzionale alla definizione della bozza del nuovo regolamento camerale entro tempi congrui, garantendo il rispetto delle innovazioni intervenute nel tempo sulla materia Sistematizzare e presentare il bilancio consolidato di Unioncamere, anche quale esempio di eccellenza per il sistema camerale tutto	Stesura definitiva della bozza di nuovo regolamento	Entro il 31 maggio 2012	


La task force istituita da Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico ha predisposto i nuovi modelli di pianificazione e bilancio delle CCIAA e una bozza di riforma dell'articolato del D.p.r. 254/05.

3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

La declinazione degli obiettivi operativi è avvenuta con il contributo dell'Organismo di valutazione, le cui proposte sono state approvate dal Comitato esecutivo; tra questi sono stati definiti quelli di carattere gestionale, distinti a loro volta a seconda che riguardino aspetti connessi all'efficacia ovvero all'efficienza ed economicità; in particolare:

a) di efficacia

Sviluppo applicativo del ciclo della performance, con l'adozione del sistema strutturato di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, inserendo in esso anche la valutazione degli stakeholder ed in modo da favorire anche la razionalizzazione e semplificazione dei processi decisionali interni;

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Sviluppo applicativo del ciclo della performance, con l'adozione del sistema strutturato di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, inserendo in esso anche la valutazione degli stakeholder ed in modo da favorire anche la razionalizzazione e semplificazione dei processi decisionali interni	Attuazione di nuove modalità di valutazione delle performance	Entro il 31 dicembre	

Il sistema di valutazione della performance ha conosciuto in questo anno il perfezionamento dell'assegnazione e della rilevazione del conseguimento degli obiettivi attraverso:

- un'identificazione più strutturata degli indicatori di misurazione, ormai pressoché totalmente costruiti secondo il modello del rapporto tra valori, in piena aderenza al modello stesso, appunto, di indicatore;
- la prefissione di target puntuali di risultato atteso associati ai diversi obiettivi;
- un'integrazione della verifica – a consuntivo - sui risultati conseguiti con i dati del controllo di gestione, così da arricchire il giudizio finale con la dimensione dell'efficienza, consentendo una valutazione completa dei fenomeni osservati.

Definizione di procedure operative e di strumenti di interfaccia gestionale tra Unioncamere e società in house, sulle quali l'Ente ha un controllo di riferimento, finalizzate a dare attuazione al regolamento sull'esercizio del controllo analogo approvato dal Comitato Esecutivo nell'aprile 2011 rendendo sistematico il flusso informativo sulle attività e linee di lavoro sviluppate dalle stesse società e agevolando, di conseguenza, il sistema di governance complessivo, quanto a definizione delle strategie e a verifica sulla loro attuazione.


ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Definizione di procedure operative e di strumenti di interfaccia gestionale tra Unioncamere e società, sulle quali l'Ente ha un controllo di riferimento, finalizzate a dare attuazione al regolamento sull'esercizio del controllo analogo approvato dal Comitato Esecutivo nell'aprile 2011 rendendo sistematico il flusso informativo sulle attività e linee di lavoro sviluppate dalle stesse società e agevolando, di conseguenza, il sistema di governance complessivo, quanto a definizione delle strategie e a verifica sulla loro attuazione	Documento tecnico unitario sulla modalità di governance	Entro il 31 ottobre 2012	
	Unificazione/centralizzazione di almeno tre processi di back office delle società coinvolte (acquisti, paghe e contributi, servizio legale)	Entro il 31 ottobre 2012	

Il lavoro nei riguardi delle società in house di Unioncamere si è mosso lungo la definizione di una corretta cornice di comportamenti ed atti formali entro la quale muoversi per assumere le necessarie decisioni di “messa in sicurezza” delle società in questione alla luce delle prescrizioni normative che vogliono le società controllate della P.A. soggette a rigorosi processi di verifica in ordine al loro mantenimento o messa in liquidazione. E' stato dato l'avvio alla centrale acquisti ed alla centralizzazione in capo ad una società delle delle procedure di approvvigionamento per conto di altre, realizzando così economie di scala.

b) di efficienza ed economicità




Ottimizzazione della gestione amministrativa e finanziaria delle società in house, sulle quali l'Ente ha un controllo di riferimento da perseguire attraverso:

1) programma di razionalizzazione e riduzione dei costi relativi alle attività comuni di supporto/backoffice, al fine di migliorare l'efficienza tecnica e allocativa delle risorse dedicate;

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Definire ed attuare un programma di ottimizzazione della gestione amministrativa e finanziaria delle suddette società in house, svolgendo il ruolo di direzione della consortile Camcom-Universitas mercatorum	Definizione assetto operativo di Camcom in funzione del rinnovato ruolo da esercitare nel rapporto con altre società in house e le CCIAA socie	Entro il 31 maggio 2012	


Dotazione, nei tempi previsti, delle figure professionali con competenze nei settori dell'organizzazione e della normativa giuslavoristica e sindacale, della normativa sulla programmazione comunitaria, per l'attività di consulenza verso le CCIAA a supporto di Unioncamere. Allestimento in progress delle professionalità necessarie alle funzioni associate, in modo da dimensionare utilizzo e costi relativi al fabbisogno effettivo delle diverse fasi di costituzione dei servizi, per le altre società in house e per le CCIAA socie.

2) estensione del modello di pianificazione finanziaria, finalizzato all'avvio di politiche redistributive della liquidità e all'analisi di sinergie funzionali da sviluppare nell'ambito delle politiche di investimento programmate dalle società del sistema;

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	
Estensione del modello di pianificazione finanziaria, finalizzato all'avvio di politiche redistributive della liquidità e all'analisi di sinergie funzionali da sviluppare nell'ambito delle politiche di investimento programmate dalle società del sistema	Definizione delle metodologie e delle specifiche del modello per le società con Unioncamere in posizione di controllo dominante	Entro il 30 aprile 2012	
	Ricezione dati da partecipate ed elaborazione schema pianificazione	Entro il 31 luglio 2012	
	Recepimento del modello e suo inserimento tra gli strumenti per la programmazione 2013 da parte delle società con Unioncamere in posizione di controllo dominante	Entro il 31 dicembre 2012	

La costruzione pluriennale dei bilanci delle società, che costituisce la base di riferimento per le analisi del modello di pianificazione finanziaria, ha rivelato situazioni estremamente utili per le valutazioni, da parte dell'organo politico, delle scelte da adottare al fine di una più efficiente gestione delle società di sistema.

Contenimento a 30 giorni del tempo medio di pagamento delle fatture o dei documenti di spesa per le prestazioni ricevute e gli ordini compiuti.

ELEMENTI DESCRITTIVI OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	ESITO
Contenimento del tempo medio di pagamento delle fatture o dei documenti di spesa per le prestazioni ricevute e gli ordini compiuti	Tempo medio di pagamento dalla fase di protocollazione del documento contabile alla emissione della distinta di pagamento	<= 30 giorni	

La rilevazione ed il monitoraggio delle diverse fasi del ciclo passivo per l'intero anno 2012 si è concentrata sui documenti contabili che hanno completato, nel periodo gennaio – dicembre, tutte le fasi del ciclo passivo, compreso il riscontro bancario, che assommano a 2.474. L'analisi dei dati ha evidenziato che il tempo medio di pagamento delle fatture, compreso il riscontro bancario, è pari a 29,34 giorni.

3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI

ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENTE - ANNO 2012

PERSONALE NON DIRIGENTE				
INQUADRAMENTO CONTRATTUALE	PERSONALE IN SERVIZIO	≥ 90% DEL MAX ATTRIBUIBILE	COMPRESO TRA IL 90% E IL 60% DEL MAX ATTRIBUIBILE	≤ 60% DEL MAX ATTRIBUIBILE
A	3	3	0	0
B	29	9	18	2
C	24	16	8	0
QI	8	8	0	0
TOTALE	64	36	26	2

PERSONALE DIRIGENTE MAX ATTRIBUIBILE TRA IL 15% E IL 19% DELLA RETRIBUZIONE INDIVIDUALE
95% del valore massimo attribuibile

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

L'esercizio 2012 di Unioncamere ha chiuso con un avanzo economico pari a **210,0** migliaia di euro. In particolare, la gestione ordinaria pur accertando un disavanzo pari a **109,0** migliaia di euro, rileva un aumento importante dei proventi pari a **821,6** migliaia di euro, di cui ben **1.291,0** con risorse acquisite fuori dal sistema camerale, e un incremento consistente degli oneri pari a **1.786,0** migliaia di euro, legato interamente, ad un maggiore sforzo dell'ente nella crescita degli interventi promossi e realizzati per lo sviluppo del sistema camerale e imprenditoriale; sforzo che, grazie all'efficienza organizzativa nell'espletamento delle attività, non è venuto meno nonostante le evidenti ricadute negative prodotte sul bilancio di questi ultimi anni dall'avvicinarsi delle norme di contenimento della spesa. Con il versamento dei risparmi sui consumi intermedi disposto dal decreto sulla "spending review", ammonta a circa 910,0 migliaia di euro il costo annuo legato ai tagli previsti in ordine alle diverse tipologie di spese soggette a limiti.

MARGINE DI STRUTTURA

Un valore inferiore al 100% evidenzia una buona capacità di finanziare le attività di lungo periodo con il proprio patrimonio

	2012	2011	
Immobilizzazioni	44.771.343,59	44.784.840,06	<u>Immobilizzazioni</u> Patrimonio netto
Patrimonio netto	50.904.733,47	51.521.390,70	
	87,95%	86,92%	

SOLIDITA' FINANZIARIA

Un valore superiore al 50% denota un buon grado di auto-finanziamento degli impieghi

	2012	2011	
Patrimonio netto	50.904.733,47	51.521.390,70	<u>Patrimonio netto</u> Passivo totale
Passivo totale	122.675.896,45	139.283.719,84	
	41,50%	36,99%	

Da rilevare che nel passivo totale sono compresi i debiti legati alla gestione del fondo perequativo (pari a circa il 40% del passivo totale)

CASH FLOW

Fornisce una indicazione immediata della liquidità netta prodotta nell'esercizio in rapporto ai proventi correnti

	2012	2011	
Cash flow	-3.180.390,71	-17.480.993,55	<u>Cash flow</u>
Proventi correnti	39.952.909,84	39.131.305,62	<u>Proventi correnti</u>
	7,96%	44,67%	

La forte riduzione rispetto al 2012 è stata determinata dall'investimento finanziario effettuato dall'Ente nel 2012

CAPACITA' DI GENERARE PROVENTI

Misura quanta parte dei proventi correnti è stata generata dall'Ente oltre alle entrate da Contributi associativi

	2012	2011	
Proventi correnti – Proventi da contributi associativi	11.529.821,88	10.492.667,55	<u>Proventi correnti - Proventi da contributi associativi</u>
Proventi correnti	39.952.909,84	39.131.305,62	<u>Proventi correnti</u>
	28,86%	26,81%	

ECONOMICITA' DEI SERVIZI

Un valore alto evidenzia una maggiore economicità

	2012	2011	
Proventi correnti – Proventi da contributi associativi	11.529.821,88	12.492.667,55	<u>Proventi correnti - Proventi da contributi associativi</u>
Oneri di funzionamento	14.159.832,16	14.242.734,24	<u>Oneri di funzionamento</u>
	81,43%	87,71%	

INCIDENZA DEI COSTI STRUTTURALI

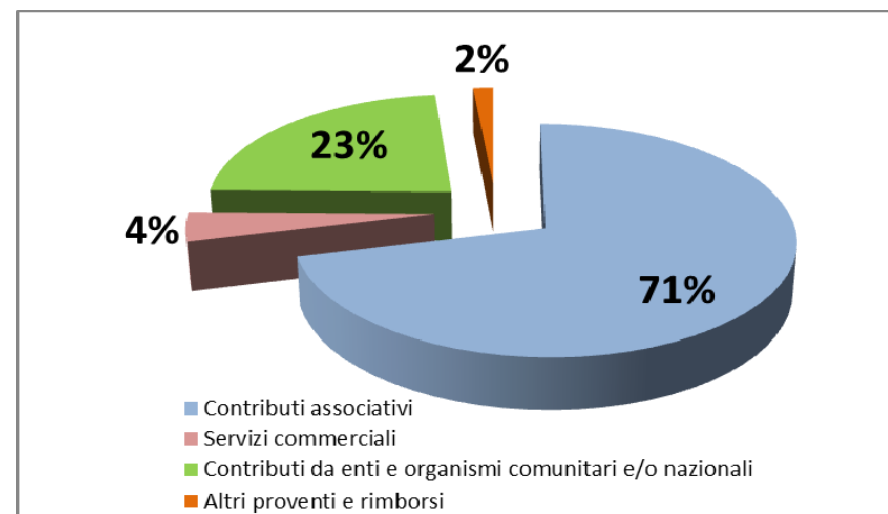
Un valore inferiore al 40% denota una buona capacità di destinare risorse per gli interventi economici

	2012	2011	
Oneri correnti - Interventi economici	14.159.832,16	14.242.734,24	<u>Oneri correnti – Interventi economici</u>
Proventi correnti	39.952.909,84	39.131.305,62	<u>Proventi correnti</u>
	35,44%	36,40%	

COMPOSIZIONE DEI PROVENTI CORRENTI

Indica la composizione dei proventi dell'Ente

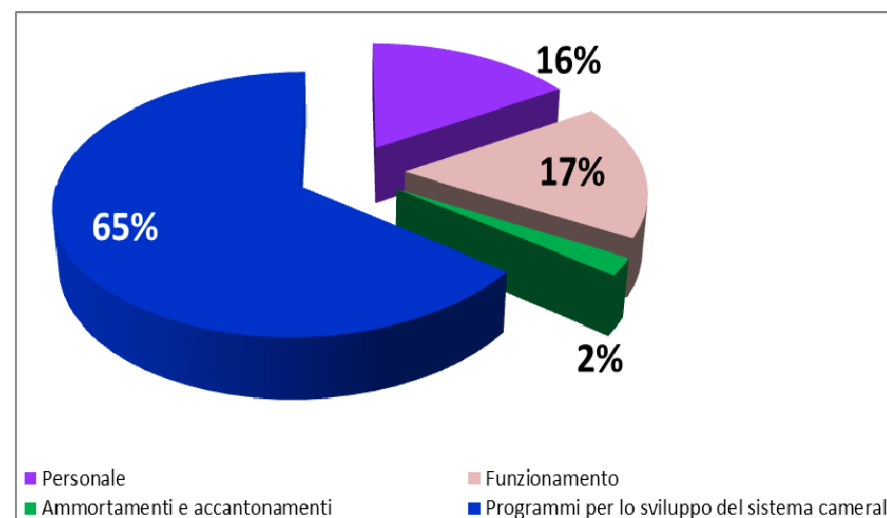
	2012	2011
Contributi associativi	28.423.087,96	28.638.638,07
Servizi commerciali	1.641.496,50	1.653.617,41
Contributi da enti e organismi comunitari e/o nazionali	9.294.012,92	8.002.951,88
Altri proventi e rimborsi	594.312,46	836.098,26
	39.952.909,84	39.131.305,62



COMPOSIZIONE DEGLI ONERI CORRENTI

Indica la composizione degli oneri dell'Ente

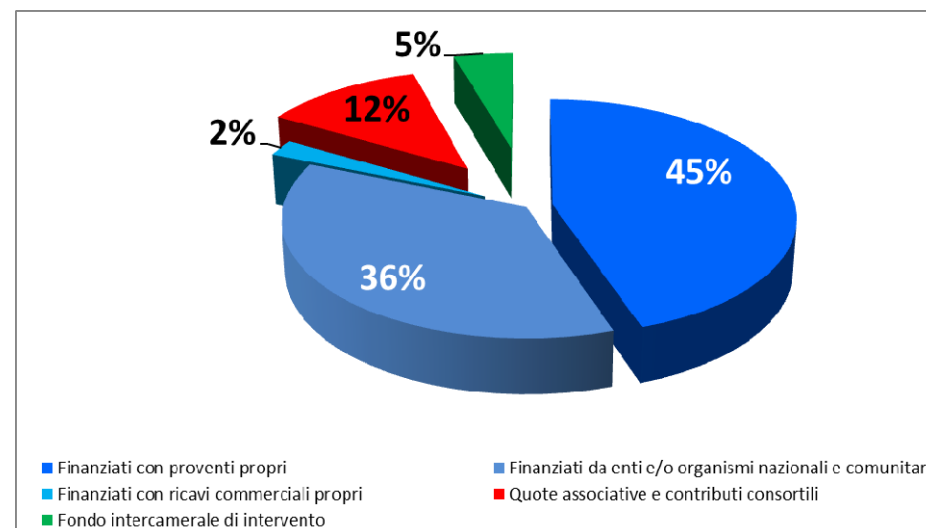
	2012	2011
Personale	6.510.217,73	6.682.930,64
Funzionamento	6.791.935,14	6.727.249,32
Ammortamenti e accantonamenti	857.679,29	832.554,28
Programmi per lo sviluppo del sistema camerale	25.902.148,39	24.033.182,14
	40.061.980,55	38.275.916,38



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

Indica la composizione degli oneri per le iniziative e i programmi per lo sviluppo del sistema camerale

	2012	2011
Finanziati con proventi propri	11.601.634,29	11.401.315,19
Finanziati da enti e/o organismi nazionali e comunitari	9.423.043,77	7.102.771,22
Finanziati con ricavi commerciali propri	578.202,40	915.609,94
Quote associative e contributi consortili	3.129.898,07	3.116.430,35
Fondo intercamerale di intervento	1.169.369,86	1.497.055,44
TOTALE	25.902.148,39	24.033.182,14



LE RISORSE DELLE LINEE PROGRAMMATICHE	ONERI PER PROGRAMMI	PERSONALE	FUNZIONAMENTO*	TOTALE
Semplificare la burocrazia per lo sviluppo dell'economia	234.141	476.769	409.884	1.120.794
Migliorare l'accesso al credito, le infrastrutture e rilanciare le politiche per le filiere produttive, e la competitività dei territori	3.089.868	651.021	725.793	4.466.682
Favorire la nascita delle imprese e investire sul capitale umano	5.052.490	409.248	511.596	5.973.333
Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese	8.207.641	1.194.039	1.448.262	10.849.942
Promuovere la regolazione del mercato	1.984.482	602.253	722.504	3.309.238
Valorizzare l'informazione economica a sostegno delle politiche	1.845.652	276.921	399.310	2.521.883
Sviluppare i percorsi di Riforma del sistema camerale	1.918.829	1.288.730	1.351.420	4.558.979
Rafforzare e comunicare i processi di innovazione nei servizi di Unioncamere e del sistema camerale	3.569.046	1.611.238	1.631.977	6.812.261
TOTALE	25.902.148	6.510.218	7.200.746	39.613.112

*Le spese di funzionamento sono allocate per le diverse linee programmatiche sulla base di appositi driver di ribaltamento distinti per natura del costo (% di lavoro, ore di presenza in ufficio), come definiti nel processo di contabilità analitica dell'Ente.

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 2012 l'Unioncamere ha fornito servizi di coordinamento e assistenza tecnica per la costituzione dei **Comitati per l'Imprenditoria Sociale e il Microcredito**" (CISeM). Ad oggi i CISeM costituiti sono 17. A questi si devono aggiungere 6 CCIAA che hanno avviato un percorso di costituzione dei CISeM. Analogamente, le UR che vorrebbero costituire dei CISeM sono 4. In conclusione, a fine 2012 la rete dei CISeM può contare su 38 nodi, alcuni operativi e altri in divenire, diversi per natura e costituzione. Oltre che nella strutturazione della rete dei CISeM il sistema camerale è stato impegnato in tutta una serie di attività che migliorano la conoscenza del settore e la visibilità dell'impreditoria sociale. In particolar modo si fa riferimento soprattutto al rapporto sull'impreditoria sociale in Italia, redatto in collaborazione con Iris Network, che è giunto alla seconda edizione e al Sistema Informativo Excelsior sui fabbisogni occupazionali che prevede una specifica sezione per l'impresa sociale.

Nel corso dell'anno si è conclusa un'importante iniziativa con il Ministero del Lavoro per la promozione e l'accompagnamento alla **creazione di nuove imprese da parte di 400 cittadini extracomunitari**, in otto regioni italiane che rendono disponibili contributi per gli aspiranti imprenditori. A livello "territoriale" le CCIAA interessate hanno curato le attività di informazione locale, la selezione degli immigrati, l'erogazione dei servizi di formazione e assistenza alla predisposizione del business plan degli aspiranti imprenditori, nonché l'eventuale coinvolgimento delle associazioni di categoria, delle associazioni di immigrati, degli enti locali e degli istituti di credito. Il progetto, che è stato concluso con la presentazione dei risultati alla stampa nel corso di una conferenza organizzata presso la sede di Unioncamere, si è chiuso con un bilancio più che positivo. Al termine dei diciotto mesi di sperimentazione, l'obiettivo di favorire l'inserimento sociale ed economico di 400 immigrati extracomunitari è stato raggiunto e superato: sono stati, infatti, 492 coloro che si sono rivolti agli sportelli attivati delle 10 CCIAA aderenti all'iniziativa. Di questi, 434 hanno beneficiato dei servizi di orientamento, formazione e assistenza offerti dalle CCIAA e 409 hanno anche elaborato un vero e proprio business plan per la creazione di un'impresa. Alla fine del percorso di affiancamento, il progetto ha favorito, inoltre, la creazione di 12 nuove imprese, operative, sia in forma individuale sia in forma associata.

Nel corso dell'anno sono state altresì realizzate le azioni di **supporto all'impreditoria femminile** e ai Comitati del sistema camerale, le attività di informazione e di formazione alle imprenditrici. Si è proceduto poi alla realizzazione del Giro d'Italia delle donne che fanno impresa, giunto alla V edizione, durante il quale sono state organizzate 9 tappe presso le sedi camerali insieme con i Comitati per l'impreditoria femminile (CIF) delle CCIAA iniziativa di ampia visibilità verso le imprese e l'opinione pubblica. Nel filone dell'assistenza tecnica si è inserita anche nel 2012 l'attività di estrazione, elaborazione e lettura dei dati desunti dall'Osservatorio dell'impreditoria femminile Unioncamere -Infocamere, fonte statistica sia per i comunicati stampa a cadenza trimestrale che per la costruzione e trasmissione di report tabellari, coerentemente alle

richieste a vario titolo del mondo associativo, istituzionale e universitario. Anche questi dati e informazioni diffuse tramite note stampa hanno dato forte visibilità all'ente. E' stato poi predisposto il Prototipo per la costruzione del Bilancio di genere, impostato in modo flessibile affinché le CCIAA lo utilizzino come traccia sia nel caso vogliano elaborarlo come documento autonomo sia che intendano integrarlo in altri documenti previsti dalle norme o dalle scelte specifiche di ogni ente (Relazione sulla performance, Bilancio sociale, ecc.). A fianco a questo si è proceduto a realizzare le attività di raccolta ed elaborazione dei dati relativi degli item dell'analisi della parità di genere con l'intento di mettere a punto uno strumento di consultazione organico, integrato e sistematizzato delle varie banche dati riguardanti i fenomeni citati, che solitamente sono dispersi e il cui reperimento risulta perciò impegnativo. Questa attività in particolare dovrebbe avere ricadute positive per le CCIAA che sono in grado di dotarsi così di uno strumento in più per leggere i territori. Tra le altre azioni che hanno contribuito ad istaurare un canale diretto con le imprese a vantaggio del loro operato sono state le attività di ricognizione sugli incentivi per le imprese femminili quindi attività di scouting e successiva comunicazione alle imprese sugli incentivi per promuovere l'avvio di nuove attività e/o per sostenere le imprese femminili. Oltre a questo un'importante azione di visibilità sulle azioni che realizza l'ente per l'imprenditoria femminile viene fatta attraverso il portale, rinnovato nella grafica e nei contenuti che già dal primo avvio a notificato importanti numeri in termini di utenza.

Per la realizzazione di queste attività sono state utilizzate risorse pari a circa **755.000**, euro.

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