

Relazione sulla performance

Anno 2021

21 giugno 2022

**INDICE**

1. PRESENTAZIONE	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E DEGLI ALTRI STAKEHOLDERS ESTERNI	3
2.1 Il contesto di riferimento	3
2.2 L'amministrazione	7
2.3 I risultati raggiunti	14
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	15
3.1 L'albero della performance	15
3.2 Obiettivi strategici e gestionali	16
3.3 Obiettivi dirigenziali	30
3.4 Obiettivi individuali	42
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	43
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE.....	44



1. PRESENTAZIONE

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

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

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

2.1 Il contesto di riferimento

La crisi innescata dalla diffusione del Covid ha indotto una importante ridefinizione delle policies europee: per la prima volta si è assistito ad un intervento straordinario da parte dell'Unione europea; per fronteggiare l'impatto economico e sociale causato della pandemia sono stati posti in essere diversi strumenti finanziari, tra i quali il Next Generation EU, il più ingente pacchetto di misure straordinarie di stimolo dell'economia mai finanziato dall'Unione che affianca il quadro finanziario pluriennale ordinario.

In tale contesto, le misure europee sono state declinate a livello nazionale, come è noto, nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la cui riuscita e realizzazione nei tempi previsti risultano fondamentali per innescare la ripartenza. A tal fine, per “mettere a terra” tali iniziative, è stata e viene coinvolta una realtà di milioni di imprese, nella stragrande maggioranza micro e piccole, estremamente articolata a livello settoriale e territoriale, anche attraverso l'impegno congiunto delle istituzioni e del mondo imprenditoriale, verso un'azione straordinaria tesa a collaborare per la ripresa dell'Italia. In sintonia con le organizzazioni imprenditoriali, il sistema camerale anche nel 2021 ha svolto una funzione di cerniera con le istituzioni, a supporto della loro azione ed a tutela delle imprese, specialmente quelle di più piccola dimensione e maggiormente sensibili al contesto amministrativo e burocratico in cui operano.

Nel corso del 2021 l'economia italiana ha registrato, infatti, una crescita di intensità eccezionale per il forte recupero dell'attività produttiva, dopo un 2020 caratterizzato dagli effetti dell'emergenza sanitaria. A trascinare la crescita del Pil (+6,6%1) è stata soprattutto la domanda interna, mentre la domanda estera e la variazione delle scorte hanno fornito contributi molto limitati. Dal lato dell'offerta di beni e servizi, il

valore aggiunto ha segnato crescite marcate, particolarmente nelle attività manifatturiere, nelle costruzioni e in molti comparti del terziario. La crescita dell'attività produttiva si è accompagnata a una espansione dell'input di lavoro e dei redditi.

Complessivamente, la crescita dell'economia è stata guidata dai risultati registrati dalle società non finanziarie, il cui valore aggiunto è aumentato dell'8,9%. Anche le piccole imprese e i lavoratori autonomi, inclusi nel settore delle famiglie, hanno evidenziato segnali di recupero, facendo registrare un aumento del 7,6% del valore aggiunto.

Nel 2021, l'espansione dell'attività produttiva e il ritorno delle retribuzioni ai livelli del 2019 hanno generato una crescita del reddito disponibile delle famiglie consumatrici del 3,8%, dopo che nel 2020 si era avuta una contrazione del 2,7%. Al forte calo tendenziale dell'occupazione nel primo trimestre, ha fatto seguito la consistente crescita nel secondo trimestre che è diventata ancora più marcata nel terzo e nel quarto. Nell'anno, la crescita dell'occupazione si è attestata a +169 mila unità (+0,8%), associato ad un lieve aumento della disoccupazione e, di contro, ad una forte riduzione del numero di inattivi (15-64 anni).

Dal lato dell'offerta di lavoro, nel quarto trimestre 2021 si registrano 80 mila occupati in più (+0,4%) rispetto al trimestre precedente; crescono i dipendenti a termine (+2,7%) e, meno intensamente, gli indipendenti (+0,2%), mentre sono in lieve calo i dipendenti a tempo indeterminato (-0,1%). Al leggero aumento del numero di disoccupati si associa la riduzione degli inattivi di 15-64 anni (-1,8%). La stessa evidenza caratterizza l'andamento dei tassi: rispetto al terzo trimestre 2021, il tasso di occupazione 15-64 anni aumenta di +0,5 punti, raggiungendo il 59,1%, a fronte di una stabilità di quello di disoccupazione e una diminuzione di quello di inattività 15-64 anni.

Come noto, il 2020 ha rappresentato un anno in cui le imprese italiane hanno sperimentato una forte contrazione del volume di attività, dei fatturati e della produttività. Nel 2021, viceversa, la situazione si inverte, con oltre la metà delle imprese (54,6%) che registra una dinamica positiva dei propri fatturati. Le più performanti sono le medie imprese (73,3%), quelle della meccanica (59,8%), quelle localizzate nel Nord Est (58,3%). Le imprese che al contrario registrano una flessione dei fatturati si attestano al 12,5%; quelle stazionarie al 32,9%.

Il 2021 ha presentato, segnali di inversione di tendenza con un rinnovato fermento delle attività imprenditoriali, le quali hanno fatto registrare 332.596 nuove iscrizioni (il 14% in più rispetto al 2020). Inoltre, le 246mila cessazioni di attività nello scorso anno costituiscono il valore più contenuto degli ultimi quindici anni, verosimilmente in ragione degli aiuti economici e finanziari previsti dai diversi decreti emanati dal Governo (ristori, cassa integrazione guadagni, moratorie sui prestiti). Il saldo annuale è favorevole per oltre 86 mila unità).

Il Mezzogiorno è l'area del Paese che registra nel 2021 il saldo anagrafico maggiormente positivo, pari a poco meno di 37mila unità, grazie a 109mila nuove imprese e 72mila cessazioni; tale risultato si può ascrivere soprattutto all'andamento del tessuto imprenditoriale della Campania

(+12.732), della Puglia (+7.881) e della Sicilia (+7.701). Circa la metà delle imprese italiane si concentra in soli tre comparti: commercio (1,4 milioni di imprese; il 24,3% del totale), costruzioni (839mila imprese, il 13,8%) e agricoltura (733mila imprese; il 12,1%). Numerose sono anche le imprese del manifatturiero (538mila) e le attività dei servizi di alloggio e ristorazione (461mila).

L'impatto degli eventi bellici in Ucraina sull'attività economica nazionale è di difficile quantificazione, ma gli effetti saranno fortemente diseguali tra aree e settori, in base al fabbisogno energetico, alla dipendenza da petrolio e gas e, in generale, alle connessioni produttive e finanziarie con i passi direttamente coinvolti nella guerra.

In Italia, i rincari delle commodities energetiche stanno facendo crescere i costi delle imprese le quali, in taluni casi, stanno riducendo o fermando la produzione, o prevedono di farlo nei prossimi mesi. I rincari dei prezzi energetici, poi, comprimono il potere d'acquisto delle famiglie e ciò influirà sull'ampiezza e il ritmo di crescita dei consumi, il cui recupero è stato prima ostacolato dall'aumento dei contagi e ora anche dalla maggiore incertezza che influenza la fiducia. Inoltre, si stanno amplificando le difficoltà nel reperimento di materie prime e materiali, in particolare per quelli che provengono dai paesi coinvolti.

Dal punto di vista energetico, in Italia si utilizza molto più gas naturale che altre fonti, rispetto alle altre economie europee: larga parte di tale gas è importata proprio dalla Russia. Questa dipendenza suggerisce che la politica energetica in Italia, e in Europa, possa e debba percorrere diverse strade. Nel lungo periodo, occorre accrescere l'indipendenza energetica, anche aumentando la quota di energia prodotta da fonti rinnovabili e la bioenergia.

In questo quadro, anche gli effetti positivi derivanti dall'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sono a rischio, perché alcuni degli investimenti previsti potrebbero essere di difficile realizzazione ai prezzi attuali. Inoltre, la scarsità di alcuni materiali potrebbe rendere difficoltoso realizzare alcuni investimenti nei tempi previsti. Le forti tensioni geopolitiche hanno modificato sostanzialmente il quadro internazionale e la possibile evoluzione dell'economia italiana. La quantificazione puntuale degli effetti sulle prospettive economiche italiane della crisi geopolitica internazionale è ancora difficile e legata all'ampia incertezza riguardante gli esiti ed alla durata del conflitto, per cui necessiterà di ulteriori analisi e aggiornamenti.

Nei primi mesi del 2022 si ha la consapevolezza che i riflessi socioeconomici della pandemia e degli eventi bellici comporteranno un importante sforzo di sistema. Occorre favorire un ciclo di discontinuità all'insegna del supporto alle imprese e della riduzione dei divari di competitività e benessere tipici del nostro Paese. A tal proposito, il PNRR prevede, nella fattispecie, 45 traguardi da conseguire nel primo semestre 2022 che riguardano le 6 Missioni previste dal Piano:

- Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo: 1 obiettivo e 13 traguardi;

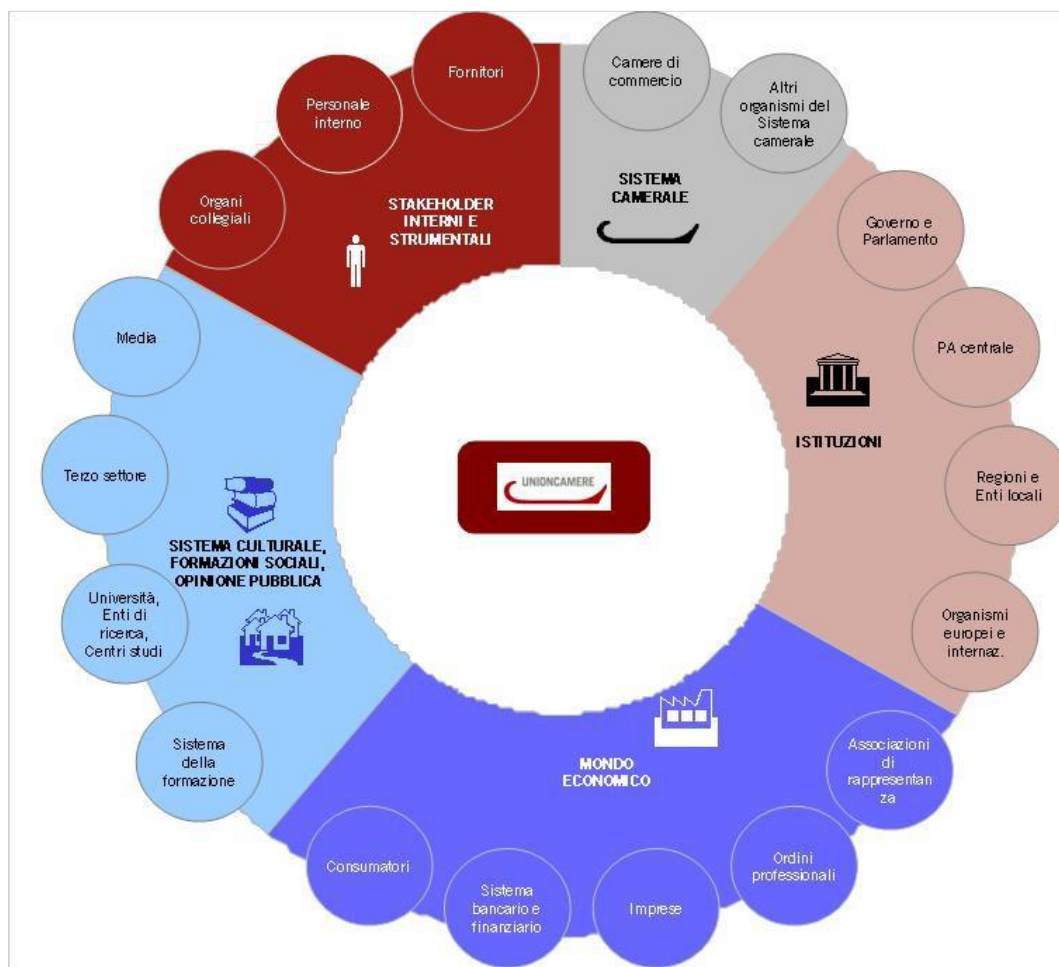
- Missione 2 – Rivoluzione verde e transizione ecologica: 14 traguardi;
- Missione 4 – Istruzione e ricerca: 8 traguardi;
- Missione 5 – Inclusione e coesione: 4 traguardi;
- Missione 6 – Salute: 6 traguardi.

Si tratta di un approccio basato sul rafforzamento dei fattori abilitanti per la crescita, coerente con le caratteristiche e le priorità del sistema camerale italiano che rappresenta una infrastruttura organizzativa attraverso cui implementare una parte di queste politiche. Un approccio che anima una serie di assi del programma di attività di Unioncamere per il 2022 come digitale, green, transizione burocratica e semplificazione, imprenditoria femminile, orientamento al lavoro, turismo e sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese.

Si tratta di un programma che si fonda su un obiettivo generale di contribuire al grande impegno del Paese, che può essere tradotto operativamente con la gestione e l'attuazione, da parte degli enti del sistema camerale, di una serie di progettualità a valere sul PNRR o su Fondi ad esso collegati.

Ciò presuppone un nuovo ruolo proattivo delle Camere di commercio, che dovranno essere in grado, da un lato, di supportare le Amministrazioni centrali, locali e regionali e dall'altro di rappresentare un'organizzazione più vicina e a supporto delle imprese, sul modello della Small Business Administration (SBA) di matrice statunitense, svolgendo attività di informazione, animazione, orientamento e supporto tecnico sulle diverse misure a favore delle imprese.

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. 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 Camere di commercio eletti dall'Assemblea.

Alle riunioni del Comitato Esecutivo partecipano, come invitati permanenti, tre rappresentanti designati dal Ministero dello Sviluppo Economico e tre rappresentanti designati dalla Conferenza permanente Unificata per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano.

L'Ufficio di presidenza delibera, su proposta del Presidente, la nomina e la designazione di rappresentanti dell'Unioncamere in società partecipate, enti, associazioni, commissioni e ogni altro organismo; assume le decisioni relative alle partecipazioni azionarie e quelle relative alla costituzione o partecipazione in associazioni, fondazioni e altri organismi; formula indirizzi e direttive alle strutture partecipate al fine di assicurare la necessaria coerenza della loro azione con le strategie di sistema; delibera la costituzione in giudizio e la promozione o la resistenza alle liti con potere di conciliare e transigere; esercita le altre funzioni eventualmente delegate dal comitato esecutivo.

L'Ufficio di presidenza è 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.

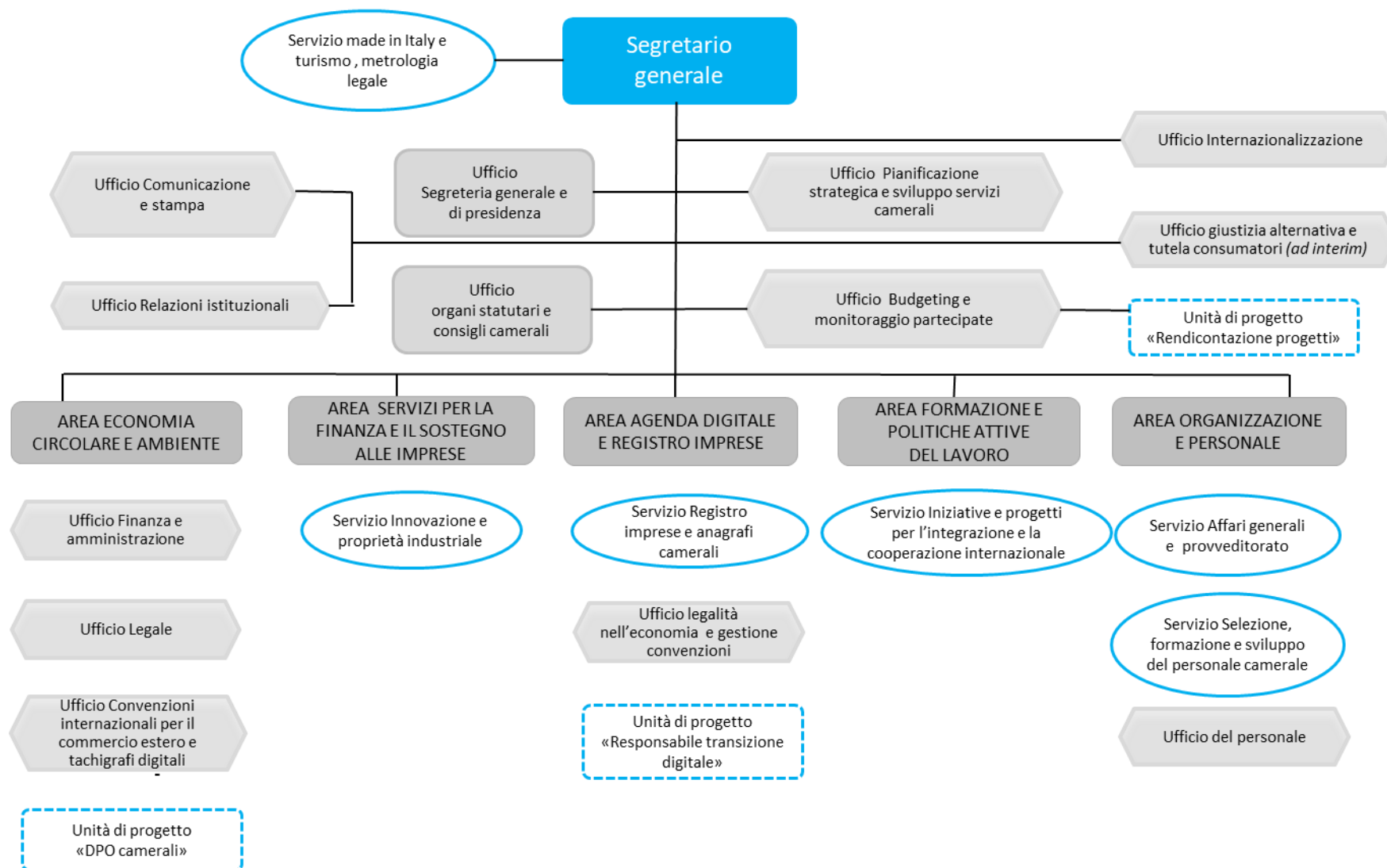
Il **Collegio dei revisori**, che vigila sugli atti e i documenti dell'Ente, e ha diritto di intervento alle sedute degli organi collegiali.

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.



ORGANIGRAMMA UNIONCAMERE



Personale

Distribuzione del personale dipendente per Area Organizzativa Dirigenziale

AREA	31/12/2021 (*)
<i>Segreteria generale e di presidenza</i>	3
Strutture alle dirette dipendenze del Segretario generale	
<i>Servizio Made in Italy e turismo, metrologia legale</i>	2
<i>Ufficio budgeting e monitoraggio partecipate</i>	3
<i>Ufficio giustizia alternativa e tutela dei consumatori</i>	2
<i>Ufficio internazionalizzazione</i>	2
Agenda digitale e registro imprese	5
Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese	4
Economia circolare e ambiente	14
Organizzazione e personale	12
Formazione e politiche attive del lavoro	10
TOTALE COMPLESSIVO *	57

(*) Non comprende n. 4 unità di personale non dirigente collocato in posizione di distacco presso altri Enti.

Nella tabella che segue sono rappresentati i dati relativi alla [consistenza del personale](#) di Unioncamere nell'ultimo biennio.

Ripartizione del personale per inquadramento professionale e per genere

INQUADRAMENTO PROFESSIONALE	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Area A	1	2	3	1	2	3
Impiegati Area B	7	17	24	7	19	26
Area C	10	12	22	11	12	23
Quadri	5	1	6	6	1	7
Dirigenti	6	0	6	6	0	6
TOTALE	29	32	61	31	34	65

Si conferma una maggiore incidenza sul totale dei dipendenti del personale di genere femminile (52,5%), fortemente concentrato nella fascia impiegatizia, categorie B e C (75,4% del totale).



Analizzando la ripartizione del personale per classi di età e di genere si evidenzia una minore concentrazione dei dipendenti nella classe 35-50 anni (26,2%) rispetto a quella con > 50 anni (72,1%) con una presenza maschile (39,3%) e femminile (32,8%) sostanzialmente simile nella fascia più alta di età (> 50 anni); per quanto riguarda l'anzianità di servizio nel 2021 è prevalente la presenza di dipendenti con anzianità superiore a 25 anni (52,5%).

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

CLASSE DI ETÀ	2021			2020		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	1	1	0	1	1
35 - 50 anni	5	11	16	5	12	17
> 50 anni	24	20	44	26	21	47
TOTALE	29	32	61	31	34	65

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2021			2020		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	0	3	3	0	3	3
tra 11 e 25 anni	10	17	26	11	18	29
oltre i 25 anni	19	12	32	20	13	33
TOTALE	29	32	61	31	34	65

La distribuzione per titolo di studio evidenzia la prevalenza sul totale dei dipendenti di personale laureato (60,7%), percentuale che arriva al 27,9% per le donne e che raggiunge il 32,8% per gli uomini.

Ripartizione del personale laureato per inquadramento professionale e genere

LAUREA	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Impiegati	Area A	0	1	1	0	1
	Area B	0	6	6	0	7
	Area C	10	9	19	10	9
Quadri	4	1	5	5	1	6
Dirigenti	6	0	6	6	0	6
TOTALE	20	17	37	21	18	39



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	2021	2020
Età media del personale (anni)	55,03	54,5
<i>di cui età media personale non dirigente (anni)</i>	54,4	53,8
<i>di cui età media personale dirigente (anni)</i>	60,3	60,1
Tasso di crescita del personale negli anni	-	--
Personale in possesso di laurea (%)	60,7	60%
Costo della formazione erogata (euro)	10.483	19.822
Costo della formazione pro capite (euro)	171,85	304,95
INDICATORI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2021	2020
Tasso di assenza (%)	1,6	2,9
Tasso di richiesta di trasferimento in uscita (%)	2	0,0
Tasso di richiesta di trasferimento in entrata (%)	0	0,0
Tasso di infortuni (%)	0	0,0
Retribuzione media personale non dirigente (euro)	43.495,00	45.747,55
Retribuzione media personale dirigente (euro)	154.578,00	153.449,96
INDICATORI DI ANALISI DI GENERE	2021	2020
Età media del personale femminile (anni)	52,5	51,9
Donne su totale personale (%)	52,4	52,3
Dirigenti donne su totale dirigenti (%)	0	0
Donne in possesso di laurea su totale donne (%)	53,1	52,9

**Risorse economiche**

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, i valori di proventi e oneri riguardanti il consuntivo dell'anno 2020, il preventivo e il consuntivo del 2021. 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 31.12.2020	PREVENTIVO ECONOMICO 2021	CONSUNTIVO AL 2021
A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Contributi associativi	15.082.963,84	14.975.029,86	14.975.029,86
Valore della produzione servizi commerciali:	2.454.415,54	2.986.765,88	3.235.981,26
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	24.459.537,19	44.165.155,49	42.429.590,19
Fondo perequativo iniziative di sistema	7.097.315,79	7.000.000,00	6.387.998,75
Altri proventi e rimborsi	3.336.347,69	3.335.677,43	3.253.343,88
TOTALE (A)	52.430.580,05	72.462.628,66	70.281.943,94
B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Personale	5.456.304,73	6.391.636,89	5.409.711,48
Funzionamento:	6.125.885,86	6.370.850,00	6.240.753,05
Ammortamenti	1.183.714,03	1.200.000,00	1.151.768,90
Accantonamenti	787.252,74	-	694.302,81
Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	35.259.745,90	56.136.141,77	54.102.321,72
Quote per associazioni e consorzi	1.725.972,25	1.867.000,00	1.821.375,26
Fondo intercamerale d'intervento	736.410,02	500.000,00	500.000,00
TOTALE (B)	51.275.285,53	72.465.628,66	69.920.233,22
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)	1.155.294,52	- 3.000,00	361.710,72
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA (C)	2.356.542,88	3.000,00	363.300,44
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA (D)	432.966,05	-	544.997,90
RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI (E)	- 41.602,52	-	-
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO	3.903.200,93	- 0,00	1.270.009,06



2.3 I risultati raggiunti

Di solito, negli anni precedenti, come previsto dalla vigente normativa, il programma di attività dell'Unioncamere ha recepito le indicazioni introdotte dal D.M. 27 marzo 2013 “Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica” nonché le quattro missioni stabilite per Unioncamere dal Ministero dello sviluppo economico, nel mese di settembre 2013:

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

Relativamente all'annualità 2021, di cui si rende conto nel presente documento, come avvenuto anche per il 2020, non è stato possibile mantenere il medesimo approccio visto il permanere della condizione emergenziale correlata alla situazione pandemica.

La presente Relazione dà quindi conto dei risultati ottenuti nell'ambito degli obiettivi strategici e gestionali assegnati.



3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 L'albero della performance

MISSIONE

UNIONCAMERE CURA E RAPPRESENTA GLI INTERESSI GENERALI DELLE CCIAA, PER LO SVILUPPO DEL TESSUTO IMPRENDITORIALE NEL SUO COMPLESSO

OBIETTIVI STRATEGICI E GESTIONALI

Nuovo modello a tendere" di "Camera digitale" per le imprese, che sappia coniugare revisioni/investimenti su risorse strumentali e professionali e tempi di realizzazione del progetto

Valorizzare le capacità del sistema di fornire utili riferimenti di analisi e di conoscenza ai decisori pubblici e alle CCIAA per le politiche di intervento in favore delle imprese tramite l'elaborazione di un Piano integrato con il Centro studi

Introduzione di nuovi modelli organizzativi e di valutazione delle performance camerali

Migliorare l'efficacia dei processi trasversali dell'Ente

Garantire la presenza di Unioncamere ai tavoli istituzionali e valorizzare l'immagine del Sistema camerale



3.2 Obiettivi strategici e gestionali

Gli obiettivi strategici e gestionali di Unioncamere per l'anno 2021 sono cinque:

- 1) Nuovo modello a tendere" di "Camera digitale" per le imprese, che sappia coniugare revisioni/investimenti su risorse strumentali e professionali e tempi di realizzazione del progetto.
- 2) Valorizzare le capacità del sistema di fornire utili riferimenti di analisi e di conoscenza ai decisori pubblici e alle Camere di commercio per le politiche di intervento in favore delle imprese tramite l'elaborazione di un Piano integrato con il Centro studi.
- 3) Garantire la presenza di Unioncamere ai tavoli istituzionali e valorizzare l'immagine del Sistema camerale.
- 4) Introduzione di nuovi modelli organizzativi e di valutazione delle performance camerali.
- 5) Migliorare l'efficacia dei processi trasversali dell'Ente (*obiettivo gestionale*).



OBIETTIVI STRATEGICI

Nuovo modello a tendere" di "Camera digitale" per le imprese, che sappia coniugare revisioni/investimenti su risorse strumentali e professionali e tempi di realizzazione del progetto

Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Formulazione proposta nuovo modello agli organi	Formulazione proposta entro la data stabilita	31/10/2021
Adeguatezza proposta	Grado di coerenza proposta modello rispetto a finalità e ad attese degli Organi	100%

Valorizzare le capacità del sistema di fornire utili riferimenti di analisi e di conoscenza ai decisori pubblici e alle CCIAA per le politiche di intervento in favore delle imprese tramite l'elaborazione di un Piano integrato con il Centro studi

Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Definizione del Piano integrato	Definizione Piano integrato entro la data stabilita	30/04/2021
Adeguatezza Piano	Grado di coerenza Piano rispetto alle attese degli Organi	100%

Garantire la presenza di Unioncamere ai tavoli istituzionali e valorizzare l'immagine del Sistema camerale

Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Iniziative (relazioni/tavoli) intraprese e/o concluse per la definizione delle questioni	Iniziative (relazioni/tavoli) intraprese e/o concluse per la definizione delle questioni / Totale questioni aperte	$\geq 90\%$
Elaborazione di un Programma integrato di comunicazione e marketing del Sistema camerale	Elaborazione Programma integrato entro la data stabilita	31/05/2021
Adeguatezza del Programma di comunicazione e marketing	Grado di coerenza del Programma rispetto alle attese degli Organi	100%

**Introduzione di nuovi modelli organizzativi e di valutazione delle performance camerali**

Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Definizione e rilascio rationali sull'innesto del lavoro a distanza nelle CCIAA	Definizione e rilascio rationali entro la data stabilita	31/05/2021
Definizione di un primo set di obiettivi e indicatori comuni per le CCIAA	Definizione primo set di obiettivi e indicatori comuni entro la data stabilita	31/10/2021
Definizione metodologia di creazione del valore pubblico a seguito di un laboratorio con 3 CCIAA	Definizione metodologia creazione valore pubblico entro la data stabilita	31/10/2021

OBIETTIVI GESTIONALI**Migliorare l'efficacia dei processi trasversali dell'Ente**

Indicatore	Algoritmo/Misura	Target 2021
Definizione procedure interne per razionalizzare le funzioni sottostanti ai processi trasversali	Definizione procedure interne entro la data stabilita	30/09/2021
Rilascio tool digitali di ingaggio e di collaborazione per fluidificare le interazioni e migliorare l'integrazione tra fasi di lavoro in presenza e da remoto	Rilascio tool digitali entro la data stabilita	30/09/2021



1. Nuovo modello a tendere" di "Camera digitale" per le imprese, che sappia coniugare revisioni/investimenti su risorse strumentali e professionali e tempi di realizzazione del progetto

INDICATORI	TARGET	ESITO
Formulazione proposta nuovo modello agli Organi	Proposta agli Organi entro il 31/10/2021	😊
Adeguatezza della proposta	Grado di coerenza con attese degli Organi pari al 100%	😊

Si tratta di un'attività svolta trasversalmente da alcune strutture organizzative di Unioncamere e risulta che l'obiettivo dato è stato da queste raggiunto. Di seguito una sintesi di quanto svolto.

INDICATORE 1)

Area Agenda digitale e registro imprese

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Formulazione proposta nuovo modello agli Organi	Individuare sviluppi innovativi - rispetto alla situazione "as is" - dei servizi amministrativi della Camera - PA digitale, con riferimento alla standardizzazione dei processi relativi ed alla omogeneità delle risposte che ne derivano	Formulazione proposta entro il 30/09/21	😊

La Camera digitale è collegata anche a due progettualità pianificate e attivate nel 2021 che riguardano il tema dell'open government (i cui pilastri sono accessibilità, fruizione dei servizi, pubblicazione dati aperti) e il tema del potenziamento delle competenze digitali del personale, in particolare per l'utilizzo degli strumenti digitali. Tali attività sono state progettate, avviate e realizzate nel corso del 2021 per la quota di progetto prevista nell'anno (la cui descrizione puntuale, copertura finanziaria e reportistica è prodotta nell'ambito dell'iniziativa di sistema "E-government, semplificazione e competenze". Inoltre, sul piano specifico dei servizi amministrativi, è stata progettata e realizzata la standardizzazione di due



attività introdotte dalla normativa del 2020 con il decreto semplificazione d.l. n. 76 agli articoli 37 e 40) ed hanno reso necessaria la pianificazione e realizzazione della procedura denominata "Attribuzione di ufficio del domicilio digitale alle imprese" e la procedura "Cancellazione di ufficio delle imprese inattive". Entrambe le procedure sono interamente digitali, sia nella componente del front end che per la lavorazione in back office.

Area Organizzazione e personale

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Formulazione proposta nuovo modello agli Organi	Definire modello in chiave digitale dei servizi ad alto valore aggiunto (non amministrativi) per le PMI	Formulazione concept entro il 30/09/2021	😊
		Avvio laboratorio entro il 30/11/2021	😊
	Validazione Organi Unioncamere standard di servizio per le CCIAA	Validazione entro il 30/11/21	😊

Il concept di "Camera Digitale" è stato definito con il supporto di due Camere di commercio, in un ciclo di incontri durato fino a luglio 2021, secondo il seguente schema metodologico e concettuale:

- Identificazione dei driver per una strategia di trasformazione digitale di breve, medio e lungo termine.
- Progettazione del framework di riferimento per la trasformazione in chiave digitale, esplicitando le relazioni tra i diversi elementi: servizi digitali, utenti target, tecnologie abilitanti, modello di governance e strategia di comunicazione con articolazione del portafoglio servizi in servizi di amministrazione digitale, servizi di innovazione digitale ad alto valore aggiunto, servizi di Open Government e servizi per l'evoluzione digitale dei processi interni.
- Con particolare riferimento ai "servizi di innovazione digitale", definizione degli obiettivi da conseguire, focalizzazione dei rischi connessi al percorso di trasformazione e identificazione delle prime azioni da mettere in roadmap.

Vicende personali riguardanti - a partire da settembre - il management delle due Camere coinvolte nella fase laboratoriale (scadenza incarico con nuova procedura di selezione, in un caso, grave infortunio, fortunatamente in via di soluzione, nell'altro) hanno impedito di eseguire detta fase, che riprenderà ad inizio 2022.

Il percorso nell'annualità 2021 per giungere alla validazione degli standard di servizio ha preso le mosse dal rilascio release "Standard di Servizio_rev4", con recepimento delle osservazioni mosse dalla prima Camera coinvolta sulle verifiche di "tenuta" dell'ipotesi di lavoro, passando quindi per la selezione subset di standard ed avvio rilevazione sperimentale finalizzata alla valutazione dell'adeguatezza del livello standard e del livello minimo di qualità di servizio (inquadrando gli standard in una logica di Decision Support System del sistema camerale), poi per un nuovo rilascio release "Standard di Servizio_rev5", con recepimento osservazioni seconda Camera coinvolta nella verifica, e quindi per l'estrazione e



l'analisi dei dati rilevati dalle oltre 70 Camere coinvolte nell'ambito della rilevazione sperimentale. Nel mese di settembre, infine, il rilascio della release "Standard di Servizio_rev5" con recepimento delle osservazioni delle Camere di commercio coinvolte. Quest'ultimo passaggio ha consentito di giungere al rilascio della release "Standard di Servizio_rev6", con evidenza dell'attuale capacità delle Camere di rispettare il livello standard e il livello minimo di qualità di servizio, e di conseguenza alla selezione degli standard di servizio coerenti con le linee di sviluppo del sistema camerale (utili anche ai fini dell'identificazione di obiettivi comuni). Il prodotto così confezionato è stato così sottoposto alla validazione degli Organi Unioncamere, a metà del mese di dicembre (Ufficio di presidenza deliberazione n. 59/2021).

Area Economia circolare

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Formulazione proposta nuovo modello agli Organi	Incrementare il processo di digitalizzazione dei documenti per l'estero	Rilascio applicativo entro il 30/09/2021	😊

Il 16 settembre InfoCamere ha presentato ai Segretari Generali l'aggiornamento di una serie di piattaforme, tra le quali quella per il rilascio dei certificati dei documenti per l'estero, denominata Certò. Anche a giudizio degli addetti ai lavori degli uffici camerali la nuova versione dell'applicativo presenta numerosi miglioramenti rispetto alla precedente versione. È ora in programma la sperimentazione con le imprese prima della messa in produzione definitiva. Parallelamente sono stati introdotti numerosi adeguamenti sull'applicativo già in uso che hanno sensibilmente incrementato l'utilizzo della domanda telematica e della "stampa in azienda". Si è passati dal 27% di documenti stampati in azienda sul totale annuo del 2020, al 50% del 2021 (Comitato esecutivo deliberazione n. 38/2021).

INDICATORE 2)

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Adeguatezza della proposta	Grado di coerenza con attese degli Organi	Pari al 100%	😊

L'adeguatezza e il grado di coerenza della proposta con le attese degli Organi dell'ente sono rinvenibili nell'adozione, in corso d'anno, di provvedimenti concernenti la modellizzazione e standardizzazione di servizi digitali e nell'approvazione di progetti e determinazioni promossi dalle aree dirigenziali su tali ambiti (deliberazioni dell'Ufficio di presidenza n. 5/2021, n.9/2021, n. 40/2021, n. 45/2021, n. 59/2021).

2. Valorizzare le capacità del sistema di fornire utili riferimenti di analisi e di conoscenza ai decisori pubblici e alle Camere di commercio per le politiche di intervento in favore delle imprese tramite l'elaborazione di un Piano integrato con il Centro studi Tagliacarne

INDICATORI	TARGET	ESITO al 31/12/2021
Definizione del Piano integrato	Definizione del Piano entro il 30/04/2021	😊
Adeguatezza del Piano	Grado di coerenza del Piano rispetto alle attese degli Organi pari al 100%	😊

Anche in questo caso, le attività correlate all'obiettivo strategico sono state svolte trasversalmente da alcune strutture organizzative di Unioncamere e risulta che l'obiettivo dato è stato da queste raggiunto. Di seguito una sintesi di quanto svolto.

INDICATORE 1)

Area Formazione e politiche attive del lavoro

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Definizione del Piano integrato	Definire un Piano organizzativo e di sviluppo del servizio presso le Camere di commercio	Definizione proposte entro il 30/09/2021	😊

Nell'ambito della valorizzazione dei dati Excelsior è stata avviata una collaborazione con il Centro Studi Tagliacarne per la predisposizione di specifici rapporti su "I fabbisogni di competenze digitali delle imprese e la domanda di giovani alle dipendenze e in tirocinio", "La domanda di green jobs nelle imprese italiane" e "Cultura e creatività: gli sbocchi di lavoro per i giovani", focalizzati su tematiche di rilevanza strategica per il mondo delle imprese e della formazione (digital e ecosostenibilità) e, quindi, per tutte le Camere di commercio, nonché su ambiti settoriali specifici del nostro territorio (cultura e creatività) che necessitano di chiavi di interpretazione innovative per approfondire quegli aspetti (impatto del PNRR in primis) che influenzano la domanda di lavoro sia in termini quantitativi che qualitativi. A partire da queste analisi, è stato sviluppato un programma integrato di servizio Unioncamere-Centro studi Tagliacarne incentrato sull'informazione economica per le transizioni digitale e green e in favore dell'economia della creatività e della cultura, da proporre ai decisori pubblici e alle Camere di commercio (deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 29/2021).

Area Economia circolare

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Definizione del Piano integrato	Formulazione proposta in tema di sostenibilità e di politiche ambientali	Definizione proposta entro il 30/09/2021	😊

Il gruppo di lavoro presieduto dal Vicepresidente De Simone ha realizzato anche nel corso del 2021 report sull'andamento della natalità delle imprese e sull'andamento del gettito del diritto annuale, per monitorare la situazione della finanza camerale a seguito della pandemia. Ma questa attività, svolta insieme a InfoCamere e al Centro studi Tagliacarne ha consentito alle Camere di commercio di avere importanti informazioni utili per definire meglio le proprie iniziative a sostegno dei tessuti economici locali (deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 53/2021).

Area Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Definizione del Piano integrato	Predisposizione strumenti per monitorare situazione finanziaria imprese e gestire crisi aziendali	Rilascio degli strumenti entro il 30/09/2021	😊

L'uscita dalla fase attuale di emergenza economica e finanziaria legata alla pandemia, rende necessario fornire alle PMI strumenti e conoscenze necessarie a monitorare e consolidare – per tempo - il proprio equilibrio economico-finanziario e organizzativo, nonché a favorirne i rapporti con istituti di credito ed operatori di finanza complementare. Le Camere di commercio da tempo lavorano alla realizzazione di strumenti digitali per favorire l'acquisizione, da parte delle imprese, di una maggiore consapevolezza circa il proprio stato economico-finanziario e, soprattutto, dei segnali che possano precocemente individuare situazioni di crisi, nonché incrementare le competenze degli imprenditori in una materia spesso ostica per chi deve gestire un'impresa e garantirne lo sviluppo. È per questo che il sistema camerale ha messo a punto un insieme di servizi integrati per le piccole imprese (dal credit scoring sintetico, al self-assessment economico-finanziario, dal rating del fondo centrale di garanzia ad altre formule più sofisticate) puntando a diffonderli nei territori attraverso la rete delle Camere di commercio e presso i mondi ad essa connessi. Tali strumentazioni, realizzate con la collaborazione di Innexa e del Centro Studi Tagliacarne, saranno utili ai policy makers e alle Camere di commercio per orientare gli interventi a favore del sistema imprenditoriale che, in tale fase critica, non possono che riguardare il supporto alla liquidità e la prevenzione delle crisi aziendali. Dal 15 novembre, inoltre, è attiva la piattaforma del sistema camerale per l'invio delle domande di composizione negoziata, prevista dalla legge 147/2021 e realizzata dal sistema camerale in collaborazione con Infocamere, www.composizionenegoziata.camcom.it (deliberazione dell'Ufficio di presidenza n.17/2021).



INDICATORE 2)

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	TARGET	ESITO
Adeguatezza del Piano	Grado di coerenza del Piano rispetto alle attese degli Organi	Pari al 100%	😊

Nella seduta del 16 giugno 21, l'Ufficio di presidenza ha approvato, fra le altre cose, il progetto di ricerca presentato dal Centro Studi Tagliacarne finalizzato alla realizzazione di tre rapporti da parte di Unioncamere sui temi delle Imprese culturali, sull'Economia Green e sulle Imprese Coesive deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 29). Nell'ambito di tale ricerca, particolare enfasi è dedicata alle politiche e alle tendenze internazionali, agli andamenti degli eco-investimenti delle imprese, al benchmarking con i principali Paesi europei, alle prospettive occupazionali, alle analisi territoriali ed a specifici approfondimenti sulle fonti rinnovabili e il sistema di riciclo. Tali informazioni forniscono aggiornamenti e approfondimenti su un insieme di dati e racconti dell'economia reale che consentono di diffondere una nuova visione della green economy, evidenziando i vantaggi che da essa derivano per imprese e lavoratori e verificando anche il punto di vista dei consumatori, sempre più attenti ed informati sui temi ambientali. Nella seduta del 24 novembre, l'Ufficio di Presidenza, inoltre, ha approvato il contributo di Unioncamere e del sistema camerale italiano sui contenuti programmatici della nuova "Strategia nazionale per l'economia circolare" per la consultazione pubblica; il contributo si concretizza in una serie di osservazioni e indicazioni sugli aspetti generali e gli orientamenti strategici forniti dalla Strategia, nonché in un insieme di commenti e proposte specifiche relative temi/ambiti prioritari affrontati dalla Strategia (deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 53/2021). Nella medesima seduta del 16 giugno è stato altresì approvato un Protocollo di intesa con il Centro di coordinamento RAEE per attività di sostegno alle aziende, di analisi ed elaborazione dati in materia di rifiuti e di formazione. Tali attività sono di interesse dell'Unioncamere sia perché realizzano servizi per le imprese in materia ambientale, sia perché si pongono al servizio della digitalizzazione e semplificazione dei procedimenti amministrativi a carico degli operatori, uno degli obiettivi strategici del Sistema camerale italiano, anche a seguito della recente riforma della Legge n. 580 del 1993 (deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 27/2021).



3. Garantire la presenza di Unioncamere ai tavoli istituzionali e valorizzare l'immagine del Sistema camerale

INDICATORI	TARGET	ESITO
Iniziative (relazioni/tavoli) intraprese e/o concluse per la definizione delle questioni	Iniziative (relazioni/tavoli) intraprese e/o concluse per la definizione delle questioni pari o superiore al 90% rispetto al totale delle questioni aperte	😊
Elaborazione di un Programma integrato di comunicazione e marketing del Sistema camerale	31/05/2021	😊
Adeguatezza del Programma di comunicazione e marketing	Grado di coerenza con attese degli Organi pari al 100%	😊

La valorizzazione dell'immagine del sistema camerale si è basata su un programma di comunicazione e marketing messo a punto nei primi mesi dell'anno e prevede una serie di azioni di comunicazione coordinate con tutte le Camere di commercio. Il lavoro, che avrà uno sviluppo pluriennale, è sfociato nella realizzazione dei materiali per una campagna istituzionale, indirizzata principalmente ai social network, per far conoscere e migliorare l'immagine del sistema camerale. La campagna è stata costruita, con la collaborazione di Si.Camera, intorno ad un video principale, una serie di video secondari, banner web, ecc., ed è stata condivisa con tutte le Camere di commercio in un incontro dedicato ai comunicatori camerali nel mese di ottobre. La prima azione comune è partita nella prima settimana di novembre ed ha visto la partecipazione simultanea di oltre 40 fra Camere di commercio e Unioni regionali con un'azione ripetuta per una settimana sui social network che ha consentito di raggiungere direttamente oltre 200.000 soggetti/followers. Il video emozionale, presentato nel corso di un'assemblea di Unioncamere a tutti i Presidenti, è stato accolto molto positivamente. Diverse Camere di commercio hanno chiesto il video per utilizzarlo in eventi di carattere locale (deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 5/2021).



4. Introduzione di nuovi modelli organizzativi e di valutazione delle performance camerali

INDICATORI	ALGORITMO/MISURA	ESITO
Definizione e rilascio rationali sull'innesto del lavoro a distanza nelle Camere di commercio	Definizione e rilascio rationali entro il 30/09/2021	😊
Definizione di un primo set di obiettivi e indicatori comuni per le Camere di commercio	Definizione primo set di obiettivi e indicatori comuni entro il 31/10/2021	😊
Definizione metodologia di creazione del valore pubblico a seguito di un laboratorio con 3 Camere di commercio	Definizione metodologia creazione valore pubblico entro il 31/10/2021	😊
Partecipazione al roadshow di illustrazione del nuovo modello dei profili di competenza da parte delle Camere di commercio	Numero di Camere partecipanti sul totale Camere: > = 50%	😊
Attivazione di panel di analisi applicativa del modello profili di competenza con SG e Dirigenti e adozione del nuovo modello in via sperimentale da parte delle Camere di commercio	Numero panel attivati	😊
	Numero di Camere sperimentali sul totale Camere	😊

Nel 2021 è stato portato ad un livello di maturità significativo il lavoro che aveva preso le mosse nelle annualità precedenti nell'ambito delle nuove modalità di lavoro nelle organizzazioni e delle nuove frontiere sul percorso di sviluppo professionale delle risorse umane, in parallelo con le innovazioni che progressivamente sono state introdotte nel settore pubblico.

Sul primo versante, è stato messo a frutto il lavoro intrapreso nel 2020 con il Progetto IONOI, avente il dichiarato intento di accompagnare le Camere dapprima nella fase del lavoro da remoto emergenziale e quindi nello scenario c.d. next normal, che si approssima per il Paese per il 2022. Basandosi sulla predisposizione di appositi documenti a carattere metodologico concretizzatasi in progress soprattutto nella fase finale del 2020 ed iniziale del 2021, ad oggi sono state realizzate le seguenti attività: 1) affinamento dossier metodologico Progetto "IONOI. Il nuovo modo di lavorare del sistema camerale", per la definizione dei processi organizzativi e delle modalità di remote working nel contesto next normal, e primo

incontro in videoconferenza con i Segretari generali sul tema (febbraio 2021), per illustrazione e avvio confronto su senso, obiettivi e tempi del percorso per favorire l'inserimento delle modalità di lavoro a distanza a regime una volta conclusa la fase emergenziale; 2) avvio individuazione del relativo assetto, attraverso messa a punto e rilascio, con invio a tutti i Segretari generali (marzo 2021), del documento "IONOI. Il nuovo modo di lavorare del Sistema Camerale. Una proposta operativa", corredato da piano di lavoro e strumenti di ricognizione e mappatura delle attività remotizzabili (matrice ruoli-funzioni, matrice rilevazione opportunità e domande self assessment), secondo incontro in video con i Segretari generali (aprile 2021), per assistenza all'utilizzo dei suddetti strumenti, raccolta, elaborazione e analisi informazioni ed altri feedback forniti dalle Camere; 3) riunioni in video con un gruppo di lavoro di Camere-pilota (da fine marzo a metà novembre 3 incontri), per completamento attività di restituzione, condivisione, analisi, messa a punto e validazione di nuovi modelli, metodologia e strumenti di riorganizzazione del lavoro; 4) definizione e rilascio, nel frattempo ed una volta assestato questo aspetto, dei "rationali" sull'innesto del lavoro a distanza nelle Camere, tramite messa a punto e invio a tutti i Segretari generali (agosto 2021, con oltre un mese d'anticipo sul target assegnato del 30/09/2021) del documento "IONOI. Il nuovo modo di lavorare del Sistema Camerale. Dall'analisi dei dati alla costruzione dei driver operativi", corredato dagli aggiornamenti sul piano di lavoro per portare il modello a regime nel 2022, e nuovo incontro formativo con Segretari generali su Lavoro Agile nelle Camere (novembre 2021).

Sul fronte del nuovo sistema di profilazione delle figure professionali secondo il modello di competenze, l'affinamento, il rilascio e la disseminazione del "modello di gestione per competenze" e dei "profili di competenza" (con l'elaborazione, sia per i ruoli impiegatizi che per quelli dirigenziali, della versione aggiornata delle relative schede 2020, nelle quali ciascuno dei profili è associato ai rispettivi processi e set di competenze di base e distintive, in termini di conoscenze e capacità tecniche e di "soft skills") sta avvenendo secondo il seguente approccio integrato: 1) comunicazione, promozione e disseminazione: del modello verso tutte le Camere, con realizzazione di appositi materiali divulgativi (guida pratica ai profili, video tutorial e presentazione in PowerPoint), l'organizzazione di un primo webinar informativo-formativo in remoto con i Segretari generali (aprile 2021), seguito dall'invio a tutti gli invitati del link della relativa registrazione per eventuale fruizione, in differita, delle slides presentate nell'occasione; di un primo documento di sintesi (maggio 2021) e di un secondo paper illustrativo in forma di Executive Summary (agosto 2021) aggiornato sulla base del lavoro con le Camere-pilota di cui nel prosieguo sub 2); il "roadshow a distanza" e le azioni collegate hanno interessato praticamente la totalità delle 70 Camere, 36 delle quali - quindi oltre il 51% (vs. il 50% assegnato come target) - sono state presenti in sincrono al suddetto incontro di aprile, mentre tutte le altre hanno avuto comunque modo di recuperare in asincrono. 2) In parallelo, attivazione del gruppo di lavoro unico (anziché - come originariamente previsto - di 2 distinti panel con Segretari generali dapprima e Dirigenti/P.O. poi) di 6 Camere-pilota - pari a circa il 9% del totale, (a fronte di un target previsto del 5%) - coinvolte nella fase di condivisione, analisi applicativa, validazione e adozione in via sperimentale del modello, attraverso riunioni di presentazione, confronto, studio di casi ed esercitazioni di gruppo (da metà maggio a fine novembre) ed assistenza on demand, per telefono e posta elettronica, mettendo a frutto il lavoro sperimentale per il fine tuning, come detto sub 1), dei dossier e documenti a beneficio della generalità delle Camere. A seguito di ricognizione delle linee strategiche contenute nel Programma pluriennale di Unioncamere, delle policy nazionali del PNRR nonché di una ricognizione dei documenti programmatici delle Camere, è stato elaborato un draft con una batteria di 8 obiettivi comuni e relativi KPI, da condividere con gli Organi Unioncamere e da veicolare alle singole Camere, in particolare per quanto riguarda la definizione dei target dei singoli indicatori, oltre che delle modalità di ricezione nei rispettivi Piani. A tal proposito, su questo lavoro rimane immanente la prospettiva di modifica normativa introdotta con il DL 80/2021, che ha previsto l'adozione di un Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) in sostituzione del Piano della performance e di altri documenti programmatici (Programma



anticorruzione e trasparenza, POLA, PTFP, ecc.). A oggi, non sono stati ancora però approvati i DPR coi quali dovevano essere individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO, né il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato il modello di PIAO a supporto delle amministrazioni tenute ad approvarlo (il termine era inizialmente previsto entro l'8 ottobre). Pur avendo tale circostanza un evidente impatto sulle modalità di adozione degli obiettivi comuni da parte delle Camere, questi ultimi sono stati comunque sottoposti al varo dell'organo politico di Unioncamere, per essere veicolati alle Camere in tempo utile per entrare nel set di obiettivi dell'annualità 2022. L'operazione descritta è stata realizzata in sinergia con la ricerca di nuove modalità di rappresentazione della performance camerale nell'ottica della creazione del valore per imprese e altri stakeholder nell'attuale contesto istituzionale ed economico. Si è provveduto, anche attraverso una fase laboratoriale che ha visto coinvolte 3 Camere di commercio, alla concettualizzazione e all'adeguamento della Metodologia del Valore pubblico in ambito camerale, a partire dall'impostazione proposta dal CERVAP (Centro di ricerca sul valore pubblico) dell'Università di Ferrara. L'obiettivo di avere a disposizione un modello che consenta la rappresentazione del valore creato mediante una piramide che metta in connessione le diverse dimensioni di performance (salute delle risorse, efficienza, efficacia/qualità, impatto) ha avuto il suo invero con la modellizzazione realizzata, una prima applicazione della quale è stata delineata in merito al draft degli obiettivi comuni di cui sopra (deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 60/2021).

OBIETTIVI GESTIONALI

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

5. Migliorare l'efficacia dei processi trasversali dell'Ente

INDICATORI	TARGET	ESITO
Definizione procedure interne per razionalizzare le funzioni sottostanti ai processi trasversali entro il 30/09/2021	Procedure interessate da effetti di razionalizzazione sul totale procedure di competenza: $\geq 90\%$	😊
Rilascio tool digitali di ingaggio e collaborazione per fluidificare interazioni e migliorare integrazione tra fasi di lavoro in presenza e remoto	Rilascio tool entro 31/10/2021	😊



Nel corso dell'anno l'attività finalizzata a razionalizzare le procedure interne si è concentrata su due dimensioni. La prima riferita al dimensionamento dei processi di lavoro riguardanti il Servizio Affari generali e l'ufficio del personale, con l'intento di ridurre/eliminare dispersioni di lavoro e tempi di dedizione conseguenti. Con riferimento al Servizio, si è ridotto il ciclo di lavoro di alcune funzioni, aggregando - previo affiancamento - le attività svolte dall'unità prossima al collocamento a riposo in capo alle altre unità assegnate al Servizio, avendo cura di mantenere inalterato il livello di efficacia dei servizi resi (gestione sale, albo fornitori e pubblicazioni obbligatorie sul profilo istituzionale); si è provveduto alla ricognizione della caselle di posta elettronica generica di Ente dismettendone entro fine anno oltre una ventina, semplificando i processi di circolarità di informazioni e di input tra gli uffici, attraverso un numero ridotto di "punti di contatto" da attivare o consultare, oltre che favorendo la riduzione dei costi relativi; nella stessa logica di razionalizzare, in questo caso le ricognizioni periodiche sulla dotazione strumentale a supporto degli uffici ed il suo approvvigionamento, nonché di spingere ad un utilizzo di repository documentali virtuali, più semplici da gestire e da utilizzare per la ricerca, si è effettuata, anche in occasione del riordino delle postazioni, una ricognizione completa del mobilio, aggiornando l'inventario dell'Ente, e della documentazione esistente presso l'Ente, provvedendo all'invio al macero, previo scarico dall'inventario, di circa un centinaio tra suppellettili e strumentazione informatica non più in uso, e di circa 15 quintali di carta, oltre a 300 faldoni per i quali si è provveduto allo scarto d'archivio. Con riferimento all'ufficio del personale, si è provveduto alla configurazione delle relative attività in modo integrato nel team di collaboratori, in attuazione delle disposizioni organizzative di Ente (ods n. 2/2021), così da introdurre circolarità di informazioni e di contatti e da ridurre in modo significativo l'iter interno delle risposte/decisioni. In parallelo all'evoluzione del posizionamento del lavoro a distanza tra le modalità lavorative a disposizione del management nello scenario post pandemico, in corso d'anno si sono svolti poi quattro incontri propedeutici a predisposizione, sviluppo ed attuazione di una piattaforma di Enterprise Social Network, finalizzata a migliorare le interazioni ed integrazioni tra lavoro in presenza e lavoro in remoto. Con provvedimento dirigenziale n. 329 del 15 ottobre 2021 è stato approvato il progetto di massima ed affidato il relativo incarico, la piattaforma è già stata rilasciata ed installata sui server dell'Ente. In questa fase è stata, altresì, ultimata la configurazione personalizzata, ai fini della fruibilità e dell'efficacia della piattaforma, per la sperimentazione che ha riguardato due aree organizzative dell'Ente.



3.3 Obiettivi dirigenziali

Area Organizzazione e personale

Sviluppo, potenziamento e rinnovamento del capitale umano camerale

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Fruizione delle iniziative formative programmate da parte delle Camere di commercio	Almeno il 90%	100%	😊
Riscontri positivi da parte dei rispondenti ai questionari di gradimento delle iniziative formative	Almeno l'80%	92%	😊

Per accompagnare il percorso di riforma e riorganizzazione in atto, favorendo il rinnovamento e riadattamento delle risorse umane necessarie per l'implementazione delle nuove funzioni e il consolidamento di quelle tradizionali, è stato progettato ed attuato un Piano formativo per il personale camerale volto a consolidare e sviluppare il corpus di conoscenze, technicalità e competenze trasferito nel precedente quadriennio, rifocalizzando ed affinando i saperi e le professionalità camerali su ambiti specifici, anche in linea con i nuovi profili di competenza richiesti. In dettaglio, il palinsesto formativo di nuova programmazione per il 2021 ha visto la progettazione di 17 percorsi, di cui: 7 Linee formative e 3 Focus tematici per il Personale camerale, 3 Linee formative rivolte ai Segretari generali in carica, 1 Workshop sul Lavoro Agile per i Segretari generali o facenti funzioni e l'aggiornamento del Piano formativo online per Aspiranti Segretari generali, per un totale di 376 ore di formazione programmate, di cui 212 già svolte, per un numero complessivo di iscritti pari a 2.375. Per quanto riguarda la sola formazione erogata al 31/12/2021, sono stati ultimati 3 Linee formative (Percorso formativo sui temi della Proprietà industriale e dell'Anticontraffazione - III annualità; Le nuove competenze sui temi dell'internazionalizzazione - Il Progetto SEI - Sostegno all'Export dell'Italia - 3^a edizione; Il Project Management - 2^a edizione) e 2 Focus tematici (Aiuti di Stato; Formazione e lavoro), per un totale di 73 ore e 1.137 iscritti. Sono poi state erogate, sempre per iniziative formative concluse, 25 ore di lezioni sincrone ed asincrone a 56 Segretari generali in carica (2020/2021), 2 ore di formazione tematica sul Lavoro Agile a 41 Segretari generali e facenti funzione e 49 ore di lezioni asincrone per Aspiranti Segretari generali. Nel complesso, pertanto, i suddetti corsi hanno erogato entro l'anno 149 ore di formazione a favore di 1.234 iscritti. Sono stati inoltre avviati e sono ancora in corso, per il Personale camerale, due Linee (Le camere per l'innovazione digitale - IV fase e Una PA rispettosa delle norme ed orientata ai risultati) e un Focus (#OGGIEUROPA!), per ulteriori 94 ore erogate e 947 iscritti, e, per i Segretari generali in carica (2021/22), 16 ore di Linee specialistiche a favore di 57 iscritti, per un totale di altre 110 ore e 1.004 iscritti. Interamente al 2022 sono invece state rimandate le ultime due Linee formative programmate (Middle Management e Corso Avanzato "Navigare in un contesto VUCA in 2 edizioni), per complessivi 93 iscritti e 80 ore, e le ultime 22 ore per i 57 Segretari generali in carica (2021/2022).



Da notare che tutte le Camere hanno già fruito di almeno uno dei corsi programmati, facendo così registrare un tasso di partecipazione del 100%, (verso relativo target al 90%). Estremamente positivi sono anche i risultati qualitativi dell'Iniziativa formativa di sistema relativamente alle azioni finora concluse. In particolare, la "customer satisfaction" (rilevata attraverso appositi questionari) evidenzia un elevato livello di gradimento dei partecipanti, sia per l'interesse suscitato dai contenuti affrontati (valore medio che, per la prima volta da quando esiste l'iniziativa di sistema, si attesta, per tutti i corsi, al 100%), sia per la loro applicabilità ai rispettivi contesti lavorativi (96% medio) e rispondenza alle aspettative dei discenti (91%), nonché per la qualità dei docenti (ritenuti chiari dal 91% dei rispondenti, disponibili dal 92% e capaci di coinvolgere dall'81%), da cui deriva un punteggio medio di riscontri positivi pari al 92% dei rispondenti (verso target minimo dell'80% assegnato). Si conferma, dunque, il raggiungimento dell'obiettivo nei tempi previsti segnalando solo, al completamento delle rilevazioni, una leggera diminuzione nel punteggio medio di gradimento, che rimane comunque ampiamente superiore rispetto al target fissato.

Osservatorio sull'imprenditoria migrante Indicatori

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Prima release studio osservatorio migranti	Entro il 31/12/2021	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Allineamento Camere di commercio partecipanti al progetto almeno sulla fase del business plan	Entro il 31/07/2021	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Com'è noto il progetto si articola su un livello nazionale (Osservatorio) e su un livello territoriale (formazione degli aspiranti imprenditori stranieri). Infocamere ha completato il 31 luglio la parte relativa al sistema on-line per il supporto all'imprenditoria e cassetto digitale e CESPI, entro il 10 giugno, l'impianto dell'Osservatorio socioeconomico.

A livello territoriale, le 15 Camere di commercio coinvolte hanno sviluppato il progetto lungo le linee direttrici stabilite dal budget e delle successive rimodulazioni dovute, con particolare riferimento alle attività di formazione, alla emergenza sanitaria in atto. In generale le Camere si sono concentrate nelle attività di erogazione dei servizi informativi e di orientamento ed alle attività di formazione propriamente dette, ivi incluse l'accompagnamento al business plan. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha concesso una proroga non onerosa alle attività progettuali al 18 febbraio 2022.

**Area Economia circolare e ambiente****Gestione e tecnologia ISIN**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Completamento struttura informatica e organizzativa secondo il piano dichiarato	Entro il 31/12/2021	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Il 2021 rappresenta l'anno conclusivo delle attività previste dall'Accordo di collaborazione Unioncamere -ISIN del 21.12.2018 per lo sviluppo delle soluzioni operative per le modalità tecniche per la messa in opera delle infrastrutture informatiche per la gestione delle procedure amministrative e di gestione dell'Isin. Nel corso del 2021, dopo due anni dall'avvio delle attività, è stato rivisto il Piano di lavoro per l'ultima annualità dell'Accordo al fine di renderlo in linea con le esigenze dell'Ente. Le attività sono realizzate con il supporto della società in house Infocamere. Per esigenze non preventivate dell'ISIN, l'attività si è protratta brevemente anche nel 2022, con realizzazioni ulteriori rispetto agli obiettivi del 2021, raggiunti nei termini.

ISIN banche dati

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Rilascio sistema informativo integrato rifiuti e sostanze nucleari	Entro il 31/12/2021	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Le attività di riferiscono alle azioni previste dall'Atto integrativo dell'accordo di collaborazione del 21 dicembre 2018 per la realizzazione di un sistema di un sistema nazionale informativo integrato per la raccolta delle informazioni ambientali da chi detiene, utilizza, commercia e importa materiali radioattivi e sorgenti di radiazioni ionizzanti, e da chi produce, trasporta e gestisce rifiuti radioattivi, previsto dal D.lgs. 101/2020. Nel corso del 2021 è stata avviata la realizzazione operativa del Sistema informativo integrato Strims e le funzionalità per la trasmissione delle comunicazioni previste dal D.lgs. 101/2020 da parte degli utenti interessati sono disponibili a partire dal 2 novembre 2021. Oltre a Strims sono state realizzate le applicazioni della banca dati Sinrad. Le attività sono realizzate con la società in house Ecocerved.

**Albo gestori ambientali**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Completamento implementazione monitor piani e registro Recer	Entro il 31/07/2021	Raggiunto nei tempi previsti	😊
Completamento adempimenti convenzione Unioncamere – Ministero ambiente	Entro il 31/12/2021	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Ci si riferisce alle attività di assistenza tecnica e operativa alla segreteria del Comitato nazionale Albo gestori ambientali sulla base della convenzione in essere con il Ministero dell'Ambiente a seguito dell'adozione del Regolamento n. 120 del 3/6/2014 recante nuove disposizioni in materia di funzionamento e organizzazione dell'Albo. Rientrano in queste attività anche i rapporti con le pubbliche amministrazioni competenti, le attività del tavolo ambientale con le associazioni di categoria, i contributi per la messa a punto di semplificazioni dei procedimenti ambientali con lo sviluppo dei servizi telematici (interconnessione degli archivi e accesso ai dati delle Camere di commercio) e il supporto allo sviluppo delle competenze camerali sui temi ambientali di competenza dell'albo gestori ambientali e con la community dei Segretari delle Sezioni regionali su alcune tematiche di stretto interesse. Tra le attività si segnala l'implementazione della piattaforma Monitor piani e il Registro Recer e la progettazione del Prototipo Rentri.

Monitoraggio flusso degli incassi del diritto annuale e azioni per incrementare la sua riscossione

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Adesione al servizio sul ravvedimento operoso	Almeno il 40% delle CCIAA	Non raggiunto	😊

Il mancato finanziamento del servizio da parte del Fondo perequativo sulla base di conforme decisione da parte dei competenti organi di Unioncamere ha influenzato e ridotto l'adesione al servizio da parte delle Camere che ne usufruivano. Al 31/12/2021 le Camere aderenti al Servizio, su dati InfoCamere, risultano essere pari a 24 "Enti" (fra Camere accorpate e non, pari a 34 Camere precedenti gli accorpamenti). La motivazione per il mancato raggiungimento del target dipende, pertanto, sostanzialmente dalle decisioni assunte dagli organi in corso d'anno. Nel 2021, pertanto, il Servizio è stato erogato solo da InfoCamere che per 73 Camere (al 31/12/2020) avrebbe dovuto essere pari a 29 "Enti", raggiungendo un target del 33%.

**Migliorare l'efficacia dei processi trasversali dell'Ente**

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Consolidamento salute economica dell'ente	Definizione misure gestionali e identificazione proposte per gli Organi entro il 30/09/2021	Raggiunto	😊

L'Area nel 2021 ha contribuito ad assicurare l'efficacia dei processi trasversali verificando circa 600 determinazioni dirigenziali e oltre 100 delibere degli organi collegiali. Ha inoltre operato molte decine di interventi sui servizi che le altre aree hanno nell'anno avviato, gestendo le attività di compliance alla privacy e al GDPR a supporto del DPO di Unioncamere.

Servizi agli operatori con l'estero e convenzioni internazionali

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
N. Audit sulle Camere di commercio aderenti al Network internazionale sulla certificazione di origine	Almeno 5 Camere	Raggiunto	😊

Alla data del 31 dicembre è stato condotto l'audit su 8 Camere aderenti al Network internazionale, secondo le regole previste dalla Camera di commercio internazionale per gli Enti nazionali coordinatori (Unioncamere per l'Italia) delle Camere aderenti. Le Camere sulle quali è stato eseguito l'audit sono quelle per le quali è stata recentemente rinnovata la Convenzione con Unioncamere che disciplina l'adesione al Network. Tutte le Camere intervistate (Bologna, Arezzo-Siena, Ferrara, Genova, Lucca, Padova, Pordenone-Udine e Vicenza) hanno positivamente risposto al monitoraggio, confermando la permanenza dei requisiti per l'appartenenza al Network internazionale degli enti camerali che rilasciano i certificati e per l'uso del marchio dell'organismo internazionale.

Area Formazione e Politiche attive del Lavoro

Excelsior 2021 - supporto all'incontro domanda offerta di lavoro

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
N. iniziative/campagne di informazione e animazione territoriale realizzate annualmente	Almeno 15	29	😊
N. citazioni su documenti di policy predisposti dal Governo, Regioni ecc..	Almeno 20	50	😊
N. soggetti/visitatori del sito che vengono a conoscenza delle opportunità di lavoro e degli strumenti di Orientamento per il lavoro tramite Excelsior	Almeno 120.000	180.000	😊
N. download materiali diffusi tramite il portale Excelsior	Almeno 15.000	19.500	😊

Nell'ambito delle attività di valorizzazione del patrimonio informativo Excelsior nel corso dell'anno si è provveduto a consolidare e ad ampliare le azioni a supporto della diffusione dei risultati per i diversi target di utilizzatori, al fine di favorire un più efficiente raccordo ed una maggiore integrazione tra i sistemi di istruzione, di formazione, le famiglie ed i singoli soggetti con il mercato del lavoro. Un mirato coinvolgimento attivo delle Camere di commercio nel processo di disseminazione dei risultati ha consentito di analizzare trimestralmente le attività realizzate a livello territoriale e incrementare il numero dei soggetti che sono venuti a conoscenza dei dati Excelsior per l'orientamento formativo e alle professioni, con particolare riferimento ai giovani.

Nel sito excelsior.unioncamere.net è stato implementato un ulteriore sistema di monitoraggio con compilazione di un form online anonimo per accedere ai contenuti riservati del sito che ha consentito di ottenere delle stime sociodemografiche sulla composizione dei visitatori complessivi del sito web. I dati richiesti (genere, fascia d'età, provincia, ente di appartenenza – soggetto, finalità) sono utili a fornire un servizio migliore e più centrato sulle esigenze degli utenti, contribuendo all'elaborazione degli indicatori associati al progetto Excelsior nell'ambito delle azioni di sistema del PON SPAO. Specifico sviluppo hanno avuto i canali social e il loro utilizzo per la promozione dei risultati Excelsior.

Diverse, inoltre, le iniziative realizzate (partecipazioni ad incontri, webinar, manifestazioni, seminari ecc..) a livello nazionale e territoriale organizzati nel rispetto delle norme anti COVID-19. Grazie alle attività realizzate nell'ambito del progetto Excelsior, sono state sviluppate opportune collaborazioni fornendo indicazioni utili per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche attive del lavoro. Collaborazioni che sono state avviate non solo con Centri Universitari e di Ricerca pubblici e privati (Almalaurea), ma anche con aziende ed



Enti (tra i quali, Altagamma, Veneto Lavoro, Federmeccanica, IFOA, INAPP) e con il coinvolgimento di singoli esperti sulle diverse tematiche di approfondimento.

Giovani, orientamento e transizione scuola – lavoro/università-lavoro

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
N. contatti utenti generati (tra i quali studenti in uscita dalla scuola media superiore, giovani sotto 29 anni - neet, abbandoni universitari abbandoni scolastici, studenti delle scuole medie inferiori)	Almeno 50.000	Raggiunto	😊
N. azioni orientative realizzate (di cui webinar e virtual jobshadowing)	Almeno 10	Raggiunto	😊
N. laboratori/projectwork realizzati	4 eventi nazionali	Raggiunto	😊
N. Camere di commercio coinvolte	Almeno 50	Raggiunto	😊

Il 2021 è stato caratterizzato da una forte volontà di ripresa e d'impegno tradotto in intensa operatività. Con l'azione "Giovani, orientamento e transizione scuola-lavoro/università-lavoro" il sistema camerale ha consolidato la propria funzione di anello di congiunzione tra scuola e impresa, formazione e lavoro, a vantaggio delle economie locali e dello sviluppo del capitale umano, attraverso lo sviluppo di un'ampia pluralità di partnership, collaborazioni, servizi e azioni di orientamento e per la transizione scuola/università-lavoro, integrate, organiche e a supporto delle attività sui territori. E' stato rafforzato il network camerale nazionale e territoriale attraverso utilizzo del TAVOLO DIGITALE NAZIONALE e l'implementazione dei tavoli digitali territoriali. Sono pubblicati quasi 500 post, su tutte le aree tematiche di interesse dell'area, con una nettissima prevalenza sulla lettura dei dati periodici del sistema Informativo Excelsior. Il tavolo di lavoro nazionale ha fluidificato la comunicazione interna intracamerale, permettendo la condivisione delle conoscenze intra-organizzative, l'accesso alla documentazione, il trasferimento 'emulativo' di buone pratiche anche di comunicazione. Tra 2020 e 2021, le sessioni di accesso al tavolo sono quasi raddoppiate (7.208 nel 2020 e 13.815 nei primi 10 mesi del 2021), così come le visualizzazioni di pagina passate da 64.350 nel 2020 a 113.166 nel 2021 (gennaio – ottobre).

Nel 2021, sono cresciute e sviluppate le collaborazioni di sistema, sono stati rinnovati gli accordi con Junior Achievement, Federmeccanica e Cineca, firmate ulteriori convenzioni con Salone per l'orientamento CLAS editori, Smart Future Academy e INAPP; riconfermate le partecipazioni nei comitati tecnico-operativi di Job&Orienta, Didacta, Junior Achievement e Smart Future Academy; consolidate le presenze nelle commissioni di valutazione di eventi nazionali il premio di Eccellenza Duale di AHK Dual Concept (novembre 2021) e BIZfactory di Junior Achievement (giugno 2021); valorizzate le partecipazioni a tavoli di lavoro istituzionali (tavolo nazionale per l'apprendistato), gruppi di studio (seminario di approfondimento sull'Alternanza digitale di Banca d'Italia e seminario sul valore dell'educazione all'imprenditorialità e imprenditorialità - Catania,



G20 side-event) ed eventi seminariali specialistici (Salone Orientamenti di Genova, Visionaria della Camera di Chieti Pescara, Internet Governance Forum della Camera di Cosenza) e a carattere info-formativo con interventi per i territori (Bergamo, Bologna, Cosenza, Cremona, Firenze, Frosinone-Latina, Genova, Mantova, Pavia, Udine, Venezia Giulia, Viterbo e provincia). Ulteriori nuove collaborazioni con le reti di scuole tecnico professionali sono in corso di sviluppo (RENAIA e RENATUR, area turismo _ M2A per meccatronica _ TAM per area tessile, abbigliamento e moda e rete ITEFM per gli istituti tecnici per la formazione manageriale) finalizzate alla co-progettazione dei percorsi di PCTO e alla potenziale certificazione di competenze maturate nella realizzazione di detti percorsi. Ha preso avvio, con la convenzione INAPP_UC, una nuova sperimentazione, che fa incontrare in gruppi di lavoro ristretti on line, 9 Camere di commercio, altrettanti istituti scolastici/tutor scolastici e imprese/tutor aziendali. Rafforzato il raccordo con le istituzioni europee ed Eurochambres attraverso la partecipazione agli approfondimenti sull'utilizzo delle microcredenziali e alle call europee (capofila Eurochambres) sui temi dell'Orientamento ("European Learning Experience Platform", centri di eccellenza formativa e sviluppo competenze imprenditive/imprenditoriali e diffusione Entrecomp - "ENTRECOMP4digital"). Ulteriormente valorizzata la collaborazione con la rete delle Camere di commercio all'estero ed in particolare con la Camera italiana in Germania (ITKAM) per approfondire il confronto tra i due paesi sul modello duale.

E' stato promosso un upgrade formativo per gli operatori camerali, 6 moduli formativi in e-learning, alla cui realizzazione hanno contribuito oltre 50 relatori; 12 le ore di formazione fruite, 53 le Camere di commercio e 37 le altre strutture camerali che hanno aderito. Circa 1.400 i fruitori ad oggi. Sono stati realizzati 18 eventi nazionali collettivi di orientamento (al lavoro, ai percorsi duali e all'offerta formativa degli Istituti Tecnici Superiori, alla scelta dei percorsi formativi, professionali e lavorativi, alla scelta dei percorsi universitari e al fare impresa) nell'ambito di DidactaITALIA (6 eventi in remoto) e Job&Orienta2021 (12 eventi in presenza e distanza, tra cui la premiazione dell'Hackathon su nuove modalità di fare orientamento allo studio, al lavoro e all'imprenditorialità e la premiazione di Storie di Alternanza).

Nel corso del 2021 si è svolta la IV edizione di Storie di Alternanza, promosso da Unioncamere e da 41 Camere di commercio, alla quale hanno preso parte 244 istituti scolastici, fondazioni ITS e CFP di tutto il territorio nazionale. Presentato 335 video racconti, tra i quali la commissione nazionale ne ha selezionato 17: 12 quali vincitori nelle sezioni di gara e 5 come menzioni speciali; la premiazione a Job&Orienta.

Nel corso dell'anno si è provveduto a implementare un restyling del portale dell'orientamento e a co-progettare e realizzare due nuovi video che sintetizzino i contenuti presenti nel modello camerale per l'orientamento (servizio di orientamento al lavoro e alle professioni) e a evidenziare le principali caratteristiche e dati del sistema informativo Excelsior, e aperto un nuovo account su Instagram per la diffusione di Excelsior per l'orientamento. Allo studio una webapp di orientamento per studenti, genitori-famiglie, dirigenti scolastici e docenti.

Nel 2021 ha preso avvio anche il nuovo programma "Giovani e mondo del lavoro" a valere sulla linea 1 del Fondo perequativo 2019-2020: 28 progetti omogeneamente distribuiti su tutte le regioni e 98 province, che in tema di orientamento e sviluppo PCTO si dedicheranno prevalentemente a realizzare azioni di informazione orientativa tramite i dati Excelsior ed esperienziale attraverso jobshadowing, virtual jobdays, tirocini e stage, imprese formative e workshop.



Certificazione delle competenze

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Numero di nuovi schemi di certificazione	Almeno 30	36 schemi di certificazione delle competenze	😊

Il lavoro riguardante lo sviluppo di un modello camerale per la certificazione delle competenze procede con l'apertura e la condivisione del modello alle reti di scuole. A partire dal mese di luglio sono stati organizzati una serie di webinar di studio e approfondimento con tre reti di scuole: Rete M2A (Meccatronica), Rete Re.Na.IA (già Istituti alberghieri, ora Istituti Professionali Enogastronomia e Ospitalità Alberghiera) e rete TAM (Tessile, Abbigliamento, Moda). La collaborazione con le reti di scuole ha portato alla definizione di un percorso condivisi che si struttura sulle seguenti tape: scelta condivisa delle competenze, costruzione di percorso di PCTO da proporre alle scuole della rete, supporto alla co-progettazione scuola-imprese con il supporto delle associazioni di categoria, accesso alle prove di certificazione per il rilascio di open badge e attestati di competenze. I primi esiti di questo lavori sono stati presentati a Verona, nell'ambito della Manifestazione Job&Orienta 2021, nel corso di tre webinar, ciascuno organizzato con una rete di scuole.

Si segnala, inoltre, che dal mese di novembre 2021 è andato online il Portale del Sistema camerale per le competenze, strumento web che verrà utilizzato per l'erogazione dei test di certificazione. Questo l'indirizzo: <http://certificacompetenze.camcom.it>

Area Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese

Valutazione degli asset immateriali delle imprese

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Definizione del nuovo modello per la valutazione del merito di credito delle PMI italiane sulla base dei loro asset immateriali	Entro il 31/10/2021	Raggiunto nei tempi previsti	😊

Anche se l'Ente non ha sostenuto un costo diretto per questo obiettivo, grazie alla collaborazione dell'Istituto Tagliacarne, di Dintec, Innolva e di altre società del sistema, esso è stato conseguito il 17 novembre scorso, quando l'Unioncamere ha presentato a Malaga lo studio con la Fondazione



COTEC sul ruolo della proprietà intellettuale, del capitale umano, di quello organizzativo e dell'Open Innovation per la produttività, la redditività e la resilienza delle imprese italiane.

La presentazione è avvenuta nell'ambito del Simposio annuale delle COTEC di Italia, Spagna e Portogallo (quest'anno organizzato dalla Spagna) alla presenza, rispettivamente, del Presidente Sergio Mattarella, del Re Filippo VI di Spagna e del Presidente Marcelo Rebelo de Sousa.

Rispetto all'obiettivo previsto alla fine del 2020, anche grazie alla nuova governance di COTEC Italia, l'Unioncamere ha deciso di supportare la Fondazione per il Simposio internazionale di Malaga, elaborando un metodo più analitico ed efficace di valutazione degli asseti materiali delle imprese.

La prevenzione delle crisi d'impresa ed il supporto finanziario

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
N. Seminari/webinar di formazione/ assistenza tecnica presso le Camere di commercio	Almeno 10	Raggiunto	😊
N. di Camere di commercio coinvolte	20 CCIAA	Raggiunto	😊

Le attività condotte nel corso dell'anno sulla linea "supporto finanziario" sono state principalmente rivolte, da una parte a continuare a sostenere le Camere nel supporto alla liquidità delle imprese segnate dalla crisi economica e finanziaria, dall'altra a sviluppare un'intesa attività promozionale della finanza innovativa e del Fintech per avvicinare il sistema imprenditoriale a tali nuove forme di approvvigionamento finanziario. Per quanto riguarda invece le attività di prevenzione delle crisi d'impresa, queste sono state principalmente finalizzate ad aiutare le Camere di commercio ad avviare il nuovo servizio di composizione negoziata (in data 15 novembre 2021), introdotto dal d.l. 118/2021. A tal fine, è stato realizzato un percorso formativo per i Segretari Generali e per gli operatori camerali che ha visto la partecipazione di tutte le Camere di commercio.

Educazione alla finanza

INDICATORI	TARGET	ESITO al 31/12/2021	ESITO
N. studenti coinvolti	2.500	6.219	😊

La terza edizione del Progetto "Io penso positivo: educare alla finanza" si è posta come obiettivo principale formare i giovani sui concetti e le informazioni necessarie a garantire un'adeguata alfabetizzazione finanziaria, in continuità con le attività già realizzate nel biennio 2019-2020

nell'ambito delle convenzioni MiSE - Unioncamere del 28 novembre 2016 e del 6 marzo 2018 ed in sinergia con il Comitato per la programmazione ed il coordinamento dell'educazione finanziaria. Il progetto ha previsto la realizzazione di cinque aree di attività: tavoli di lavoro con gli stakeholder coinvolti nelle precedenti edizioni del progetto; produzione di materiale formativo pubblicato sulla piattaforma di progetto; eventi "live show"; campagna informativa e di comunicazione (compresa gestione piattaforma iopensopositivo.eu); concorso a premi. Gli studenti coinvolti sono stati 6.219.

Area Agenda digitale e registro imprese

Formazione digitale Google

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Promotori digitali formati	150	265	😊
Beneficiari totali formati	30.000	36.894	😊

Eccellenze in digitale 2020-2021 ha avuto un gran successo per quanto riguarda sia temi e modalità di trattamento degli stessi nell'ambito della Formazione Formatori rivolta a circa 260 camerali (compresi i Digital Promoter dei Punti impresa digitale), sia nella diffusione di tali temi in ambito locale con una formazione diffusa e gratuita che ha già interessato oltre trentamila persone, tra imprenditori, dipendenti, collaboratori e tirocinanti, sulle competenze digitali di base e sull'uso di strumenti sempre più essenziali per superare la pandemia che ha colpito con forza le aziende italiane. Con 265 promotori digitali formati e 36.894 individui formati, l'obiettivo del progetto di Unioncamere in collaborazione con Google è ampiamente superato.

Crescere in digitale

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
N. tirocini attivati	Almeno 1.000	773	😊
N. laboratori di formazione specialistica di gruppo	Almeno 46	35	😊
Giovani NEET coinvolti	1.500	1.064	😊



L'esecuzione delle attività ha realizzato tutti i compiti necessari per l'attuazione operativa del progetto. I numeri più bassi sono diretta conseguenza della riduzione subita dai NEET che si iscrivono al corso online: siamo passati, infatti, da una media di 700 iscritti a settimana, nella prima edizione, a una media di 220 nel corso della seconda, che diminuisce a 80 se si considera solo il 2021. Tale problematica è ben definita dalla documentazione formale intercorsa con ANPAL che ha riconosciuto il problema segnalato.

Responsabile della prevenzione e della corruzione e della trasparenza

INDICATORI	TARGET	RISULTATO al 31/12/2021	ESITO
Assicurare il costante monitoraggio sul rispetto di scadenze e adempimenti da parte degli uffici in materia	Report quadrimestrale sugli esiti del monitoraggio, comprensivi delle verifiche sul rispetto di eventuali prescrizioni formulate nel quadrimestre precedente, entro il 31/12/2021	Raggiunto nei tempi previsti	

Sono state effettuate tutte le opportune ricognizioni con gli uffici in materia di adempimenti (soprattutto nella fase di passaggio di consegne con il precedente responsabile) sia per la prevenzione dei fenomeni corruttivi che per la trasparenza amministrativa, in linea anche con le nuove disposizioni provenienti da Anac in tal senso.

È stata anche sollecitata una maggior prontezza nella pubblicazione dei dati e delle informazioni da parte delle aree più soggette ad obblighi di tale genere, anche se non si sono ravvisate particolari problematiche in termini di adempimenti di legge.



3.4 Obiettivi individuali

ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENTE - ANNO 2021

PERSONALE NON DIRIGENTE				
INQUADRAMENTO CONTRATTUALE	PERSONALE IN SERVIZIO	TRA IL 100% E IL 90% DEL MAX ATTRIBUIBILE	COMPRESO TRA 89% E 60% DEL MAX ATTRIBUIBILE	INFERIORE AL 60% DEL MAX ATTRIBUIBILE
A	3	0	3	-
B	24	21	3	-
C	18	15	3	-
QI	6	6	0	-
TOTALE	51	42	9	-

PERSONALE DIRIGENTE
IMPORTO ATTRIBUIBILE COMPRESO TRA IL 5% E IL 9% DELLA RETRIBUZIONE INDIVIDUALE
Tra il 98% e il 100% del valore massimo attribuibile

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

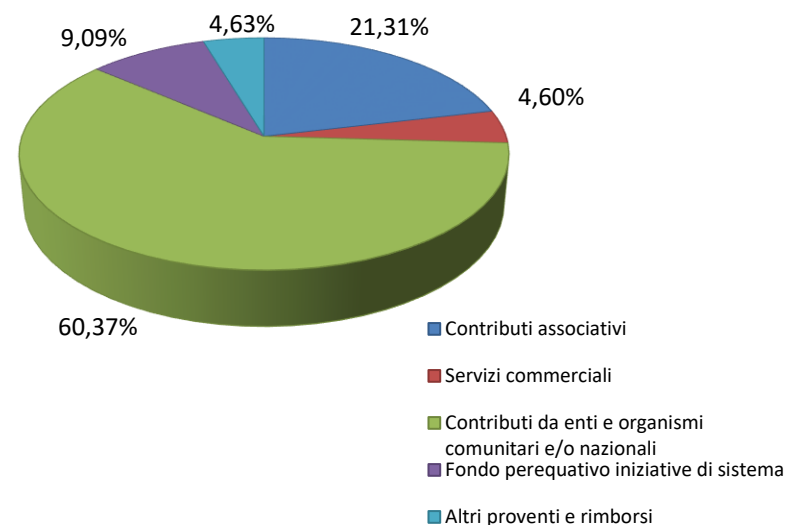
L'esercizio 2021 di Unioncamere ha chiuso con un avanzo economico pari a 1.270,00 migliaia di euro.

La gestione ordinaria registra un avanzo, pari a 361,7 migliaia di euro a fronte di un incremento complessivo dei proventi rispetto all'anno 2020 pari a 17.851,3 migliaia di euro (+34,05%), e ad un incremento degli oneri pari a 18.644,9 migliaia di euro (+36,36%); oneri destinati soprattutto alla realizzazione dei programmi del sistema camerale.

L'avanzo economico di esercizio è conseguito grazie anche al risultato positivo della gestione straordinaria (544,9 migliaia di euro) e finanziaria (363,3 migliaia di euro).

COMPOSIZIONE DEI PROVENTI CORRENTI

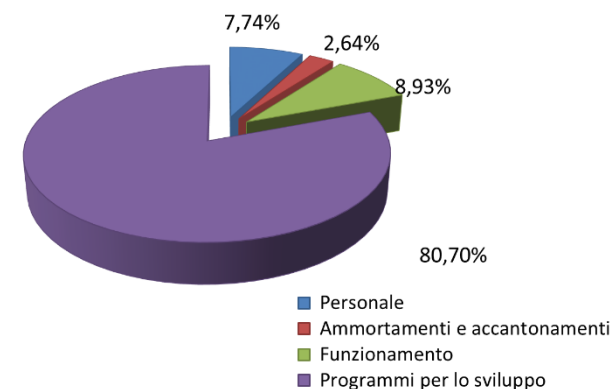
	2021	%
Contributi associativi	14.975.029,86	21,31%
Servizi commerciali	3.235.981,26	4,60%
Contributi da enti e organismi comunitari e/o nazionali	42.429.590,19	60,37%
Fondo perequativo iniziative di sistema	6.387.998,75	9,09%
Altri proventi e rimborsi	3.253.343,88	4,63%
	70.281.943,94	





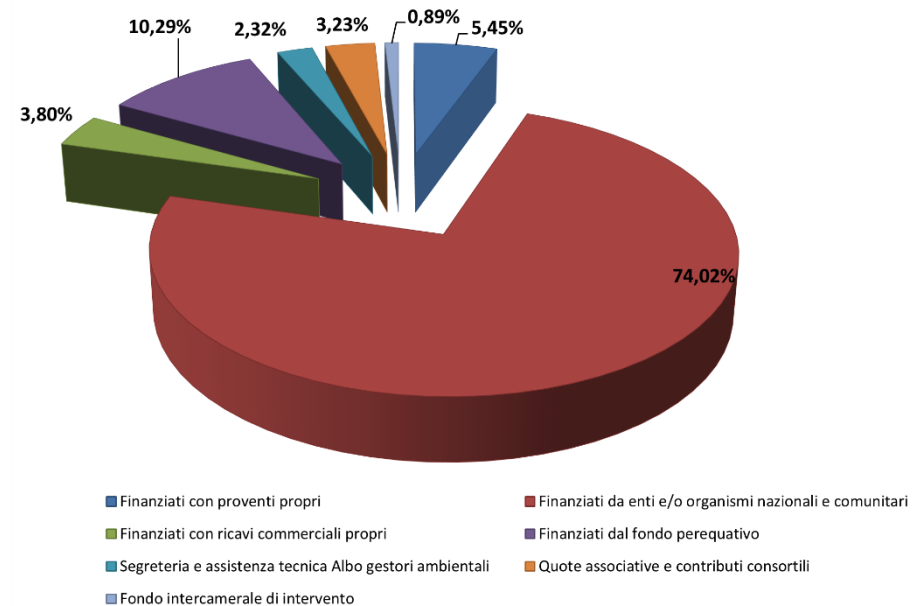
COMPOSIZIONE ONERI CORRENTI

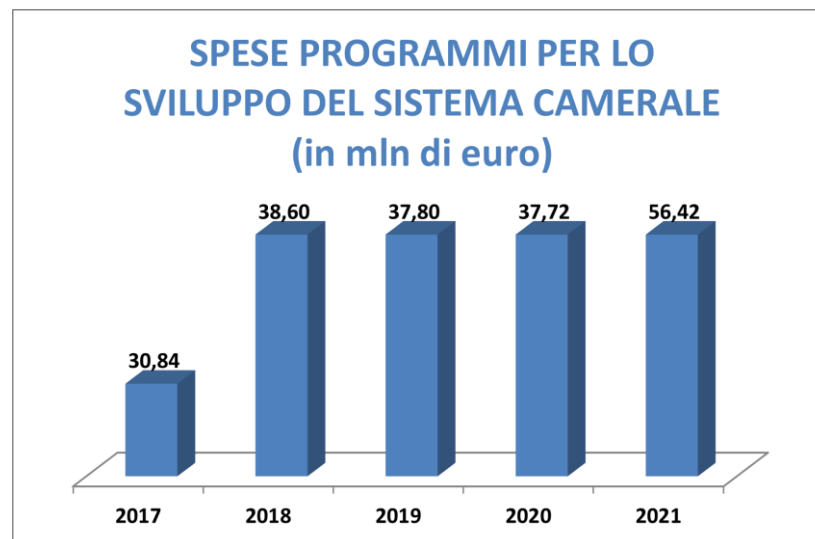
	2021	%
Personale	5.409.711,48	7,74%
Funzionamento	6.240.753,05	8,93%
Ammortamenti e accantonamenti	1.846.071,71	2,64%
Programmi per lo sviluppo del sistema camerale	56.423.696,98	80,70%
	69.920.233,22	



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

	2021	%
Finanziati con proventi propri	3.076.449,37	5,45%
Finanziati da enti e/o organismi nazionali e comunitari	41.764.367,62	74,02%
Finanziati con ricavi commerciali propri	2.146.015,65	3,80%
Finanziati dal fondo perequativo	5.807.271,58	10,29%
Segreteria e assistenza tecnica Albo gestori ambientali	1.308.217,50	2,32%
Quote associative e contributi consortili	1.821.375,26	3,23%
Fondo intercamerale di intervento	500.000,00	0,89%
	56.423.696,98	







Il bilancio d'esercizio 2021 chiude con un patrimonio netto pari a 66.039,8 migliaia di euro. L'attivo patrimoniale al 31 dicembre 2021 di 237.243,2 migliaia di euro registra un decremento del 2,87% rispetto all'esercizio 2020, mentre le passività al 31 dicembre 2021 ammontano a 171.203,3 migliaia di euro con un decremento del 5,01% rispetto all'anno 2020. Di seguito vengono riportati i principali margini di struttura evidenziati nel loro andamento nell'arco del triennio 2019-2021.

MARGINE DI STRUTTURA

	2021	2020	2019	
Patrimonio netto	66.039.869,44	64.020.011,20	59.560.142,63	<u>Patrimonio netto</u>
Immobilizzazioni	50.442.118,60	50.759.779,45	51.441.578,89	<u>Immobilizzazioni</u>
	130,92%	126,12%	115,78%	

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

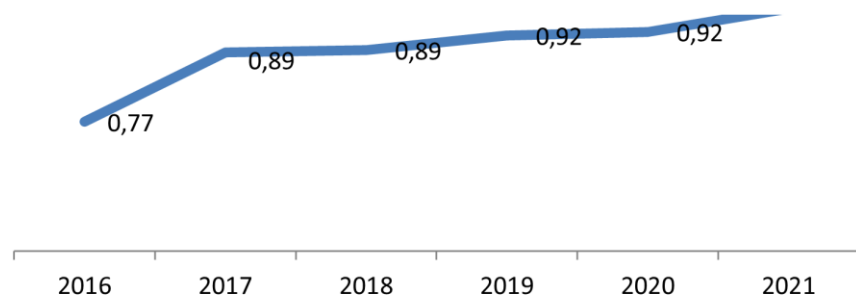
	2021	2020	2019	
Attività a breve	186.785.430,30	193.475.487,26	172.682.356,23	<u>Attività a breve</u>
Passività a breve	165.734.425,20	175.152.307,71	159.761.870,02	<u>Passività a breve</u>
	112,70%	110,46%	108,09%	

LIQUIDITA' IMMEDIATA

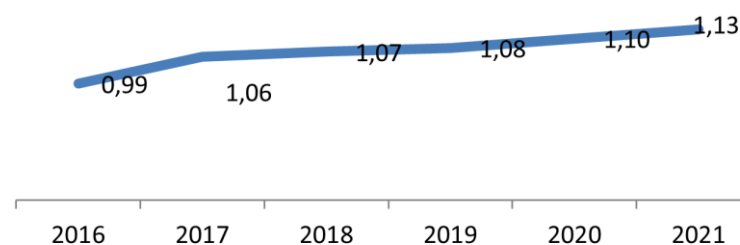
	2021	2020	2019	
Disponibilità liquide	159.382.611,39	161.474.500,39	146.320.597,65	<u>Disponibilità liquide</u>
Passività a breve	165.734.425,20	175.152.307,71	159.761.870,02	<u>Passività a breve</u>
	96,17%	92,19%	91,59%	



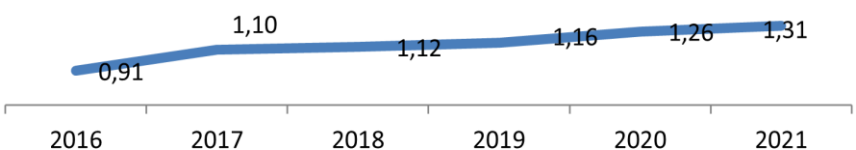
LIQUIDITA' IMMEDIATA (disponibilità liquide/passività a breve)



CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (attività a breve/passività a breve)



COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI (patrimonio netto/immobilizzazioni)





5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

L'attività 2021 – con l'assistenza tecnica di Si.Camera – è stata incentrata sul supporto alle azioni del sistema camerale territoriale e della rete dei comitati, sull'aggiornamento della quarta edizione del Rapporto Nazionale "Impresa in genere" e sull'organizzazione della tredicesima edizione della manifestazione itinerante "Il Giro d'Italia delle donne che fanno impresa". Una parte preponderante del piano di lavoro ha visto la progettazione e realizzazione di percorsi info-formativi finalizzati a colmare il gap di conoscenze delle imprenditrici (educazione finanziaria e accesso al credito, digitalizzazione e e-commerce, approccio ai mercati esteri) e, soprattutto, rafforzare l'empowerment femminile.

Alcune esperienze progettuali, solo a titolo esemplificativo: WOMEN2027 in collaborazione con le Unioni regionali di Lombardia, Piemonte, Veneto e con il supporto tecnico degli uffici di Unioncamere Europa e dell'associazione "Donne si fa Storia" e finalizzato ad avvicinare le imprenditrici alla progettazione comunitaria. N.2 appuntamenti - rispettivamente il 10 novembre e il 2 dicembre - hanno affrontato la transizione digitale ed economica; WOMEN EXPORTERS PROGRAM per formare le imprenditrici sui temi dell'internazionalizzazione e promuovere un commercio internazionale più inclusivo. I corsi sono stati suddivisi in n. 5 moduli tematici e hanno previsto case studies ed esercitazioni, nonché incontri con aziende e istituzioni, DONNE IN ATTIVO promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico in collaborazione con il Comitato per la programmazione e il coordinamento delle attività di educazione finanziaria. Obiettivo principale è stato fornire alle donne, in quanto cittadine e consumatrici, i concetti e le informazioni necessarie a garantire loro un'adeguata alfabetizzazione finanziaria. N.3 i webinar svolti: 16 luglio, 17 settembre e 8 ottobre; E-WOMEN LAB per supportare la presenza di donne in settori STEM. Il percorso formativo è stato organizzato dal 20 settembre al 21 ottobre (15 ore di docenza obbligatorie e 10 di approfondimento facoltative) e destinato a 40 imprenditrici che hanno consegnato un project work per la vendita on line dei loro prodotti.

Sono state realizzate n.7 tappe del Giro d'Italia delle donne che fanno impresa, la cui tematica di approfondimento è stata, prevalentemente, il Fondo Impresa Donna e le nuove opportunità di finanza agevolata per chi decide di fare impresa.

Nel 2021 è stato garantito l'aggiornamento dei contenuti del portale Imprenditoria Femminile www.imprenditoriafemminile.camcom.it e la gestione del canale Twitter tematico. Le unità informative pubblicate sul portale sono state n. 640, i visitatori complessivi sono stati 1.256.362, i visitatori unici 64.282 e le pagine viste 4.290.655. L'attività social ha prodotto un aumento nell'ultimo anno di follower dell'account twitter IF dell'11,4%, arrivando a 1.125 followers. È stata avviata la progettazione dell'aggiornamento dei contenuti della quarta edizione del Rapporto nazionale "Impresa in genere" nonché del percorso di diffusione della tematica della certificazione della parità di genere presso il sistema camerale e il mondo delle pmi.