



UNIONCAMERE

Unioncamere

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE PIAO

Approvazione: 28 febbraio 2024



SOMMARIO

Premessa.....	2
1. IDENTITÀ DELL'ENTE	3
1.1 – Mission dell'Ente.....	4
1.2 – Perimetro delle attività svolte.....	4
1.3 – Descrizione della struttura organizzativa.....	7
1.4 – Le risorse economiche disponibili	11
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	15
3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	23
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici e gli avanzamenti operativi.....	24
3.2 – Performance operativa e performance individuale.....	24
3.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	35
4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	40
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	40
4.2 – Organizzazione del lavoro agile	41
4.3 – Semplificazione delle procedure.....	44
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione.....	45
5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO	53



Premessa

Il presente Piano aggiorna al corrente anno, ultimo del triennio di operatività, le indicazioni programmatiche contenute nella precedente versione, approvata nei primi mesi del 2023.

L'intento perseguito è quello di rendere il Piano espressione dell'offerta di una visione organica e, appunto, aggiornata nel tempo di come un ente pubblico intende affrontare e regolare i principali aspetti della sua mission all'interno dell'ordinamento italiano, di come assicura le dovute interazioni tra tali componenti per migliorare o anche solo rendere efficace il proprio operato in vista del soddisfacimento degli interessi pubblici, alla tutela dei quali la sua azione è preordinata.

In occasione della redazione del PIAO per il triennio 2023-25, verrà dato conto degli output comunque generati con riferimento all'annualità corrente.

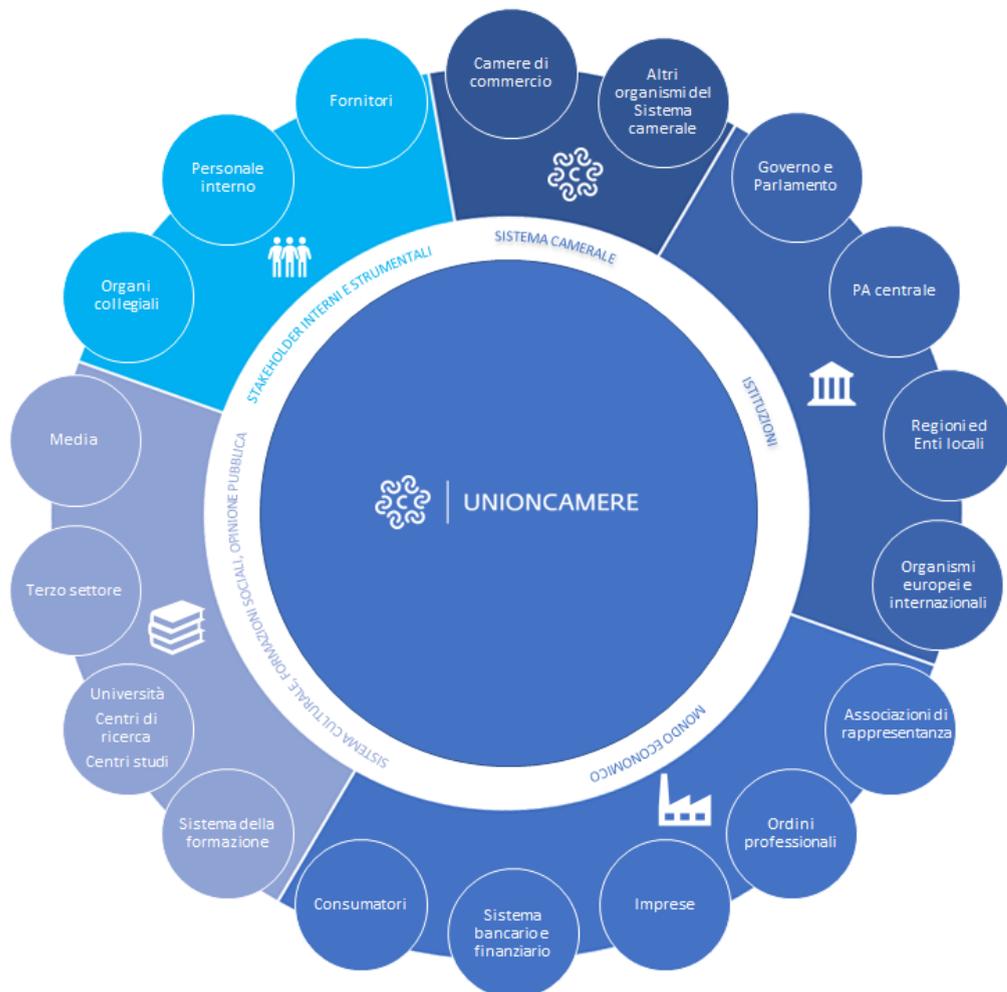
1. IDENTITÀ DELL'ENTE

Unioncamere è l'ente che associa le Camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura del Paese, ne cura e rappresenta gli interessi generali ed opera a sostegno dell'intero Sistema camerale, del quale interpreta e diffonde 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, a seconda dei casi, 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.





1.1 – Mission dell’Ente

Nei suoi rapporti con le Camere di commercio associate, da un lato, e con le componenti del mondo istituzionale e della rappresentanza economica di riferimento, dall’altro, Unioncamere (in aggiunta alla funzione, come detto, di cura e rappresentanza degli interessi dei propri associati):

- a. nei confronti degli enti associati (e, più generale, del sistema camerale tutto), promuove, realizza e gestisce servizi e attività di interesse, direttamente o per il tramite di proprie aziende speciali, nonché mediante la partecipazione ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società anche a prevalente capitale privato e, nei limiti della normativa in materia, a società a partecipazione pubblica; formula direttive e indirizzi per l’esercizio delle funzioni e dei compiti di cui all’articolo 2 della legge sull’ordinamento camerale, fatte salve le funzioni di indirizzo delle competenti autorità statali e regionali;
- b. nei riguardi delle rappresentanze economiche, promuove, realizza e gestisce servizi e attività di interesse, direttamente o per il tramite degli organismi di cui alla lettera a);
- c. nei rapporti con le istituzioni, stipula con le amministrazioni centrali dello Stato, anche autonome, o con enti pubblici nazionali o con le Regioni, accordi di programma, intese, convenzioni, in rappresentanza dei soggetti del sistema camerale, che sono chiamati a darvi attuazione; esercita, altresì, le funzioni eventualmente delegate dal Ministero delle imprese e del made in Italy (MIMIT) e lo supporta per la definizione di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all’utilità prodotta per le imprese e cura un sistema di monitoraggio di cui si avvale il Ministero stesso ai fini delle attività di competenza.

1.2 – Perimetro delle attività svolte

In ragione sia della riforma introdotta dal D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 (la quale ha modificato la legge ordinamentale del sistema 29 dicembre 1993, n. 580 e, parzialmente l’art. 7, riferito alle competenze dell’Ente), che del mutamento delle sfide che riguardano le Camere in questo frangente, caratterizzato dall’attuazione del PNRR, gli impegni che l’Ente si trova ad assolvere, ed in funzione dei quali orienta la propria attività (come, del resto, richiesto dalla sua mission), sono riconducibili alle seguenti linee direttrici.

1) Rappresentanza istituzionale

Si incrementano le relazioni con i contesti istituzionali e i decision makers, in particolare con gli organismi comunitari aventi sede a Bruxelles, col Governo e col Parlamento.



Una specifica attenzione riguarda il rafforzamento dei rapporti con le Regioni. Oltre alla positiva collaborazione già in atto a vari livelli formali (Protocolli d'intesa e Accordi quadro, società partecipate congiuntamente o programmi condivisi), sono in procinto di attuarsi strumenti o momenti di raccordo più strutturati e stabili tra il sistema camerale e la Conferenza delle Regioni per meglio definire il quadro organico delle linee di intervento per le imprese.

2) Assistenza

La funzione associativa di Unioncamere si dispiega con profondità sempre maggiore in parallelo alla necessità, che le Camere hanno, di orientarsi in modo rapido e puntuale nei meandri di norme e di relazioni con autorità ed istituzioni tecniche che ne condizionano l'agire. Sono tanti gli aspetti che ogni camera deve presidiare: dal legale al registro delle imprese, dal sindacale all'organizzazione, dalla contabilità alle normative sulla privacy e l'anticorruzione, così come le tante sollecitazioni che ad essa provengono dai contesti locali, dagli indirizzi di governo nazionale e regionale, dalle nuove disposizioni legislative. Occorre poter contare su note tecniche, dossier di analisi e valutazione di impatti normativi, pareri, consulenza sul "campo", raccolta e sistematizzazione di dati e informazioni sulle attività delle Camere, per fornire utili supporti alle strategie di cambiamento. In questo risiede buona parte dell'attività dell'Ente.

3) Analisi economica

In coerenza con la mission di "Unioncamere per le Camere", la funzione studi e informazione economica rappresenta un importante strumento per le policy camerali volte al sostegno della competitività delle imprese e pertanto si pone, da un lato, come uno strumento di rilancio dell'azione di rete a supporto dei singoli nodi del sistema e dall'altro richiede la focalizzazione su nuove tematiche e approcci metodologici di analisi funzionali a un rilancio di presenza e visibilità delle policy del sistema.

In questo senso la predisposizione - in collaborazione con il Centro studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne - di prodotti "funzionali ai nodi del sistema" e "prodotti di sistema" si pone l'obiettivo di offrire contributi originali e autorevoli per la definizione di misure di politica economica e di interventi concreti ed efficaci per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori.

L'osservazione dei fenomeni economici è, quindi, focalizzata su una serie di strumenti: dalla valorizzazione del patrimonio di big data proprio del sistema camerale (in primo luogo, il Registro delle Imprese), agli strumenti di informazione e monitoraggio just in time sui fenomeni complessivi dell'economia, a metodologie innovative di analisi a carattere previsivo, all'analisi socioeconomica delle dinamiche territoriali.

È prioritario, infatti, adottare non solo una chiave di lettura di tipo "statistico" e tradizionale - che legge



e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate - ma anche una lettura capace di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento. In tal modo, è possibile rendere la funzione di informazione economica del sistema camerale ancora più “pubblica”, quindi strategica per l’interesse generale del Paese.

Per assicurare una valorizzazione dell’ampio e articolato patrimonio informativo di cui dispone il sistema camerale sono stati compiuti sforzi affinché il Centro studi potesse rappresentare una struttura di riferimento e valorizzazione delle informazioni disponibili presso le diverse strutture di rete (ad es. dati sulla demografia di imprese, sui bilanci, quelli sulla domanda di professioni, ecc.) allo scopo di dare vita a un osservatorio “autorevole” di sistema che rappresenta un patrimonio di servizio comune a disposizione anche del sistema stesso, con possibilità di molteplici utilizzi verso le istituzioni e le comunità economiche di riferimento. .

4) Comunicazione e marketing

Come è emerso da una ricerca commissionata ad Ipsos nell’ultima parte del 2023, un approccio più propositivo sui media e tramite tutti i canali di comunicazione concorre a rendere il sistema camerale più riconoscibile alle imprese. Per ridurre, pertanto, il gap di conoscenza delle imprese nei confronti delle Camere, anche con il supporto di Si.Camera, viene elaborato un programma integrato di comunicazione e marketing del sistema camerale, al fine di essere percepito come più vicino alle imprese ed attento ai bisogni delle stesse, evidenziando l’innovatività digitale dei servizi a favore dell’intero ciclo di vita delle imprese (dalla nascita alla chiusura).

L’attività di comunicazione rappresenta un fattore decisivo dell’azione del sistema camerale, per migliorare il sentiment delle imprese, delle associazioni e del mondo politico verso le Camere di commercio, far sentire le Camere vicine alle imprese, rilanciare con forza la “brand identity”. Ciò passa per l’ampliamento della presenza del sistema su carta stampata, radio-televisione e, soprattutto, sui social network. Per questo sono state potenziate le ‘media partnership’ e ammodernati gli strumenti del web a partire dai siti istituzionali. Fondamentale anche l’unitarietà dell’azione comunicativa che richiede un maggiore coordinamento fra le varie Camere di commercio italiane, realizzato collegandole con l’utilizzo di una intranet e di webinar.

Gli obiettivi della comunicazione del sistema devono essere pochi ma chiari per massimizzare il risultato. La realizzazione di un prodotto editoriale identitario, in partenariato con le Camere di commercio, contribuisce alla realizzazione degli obiettivi indicati.

5) Formazione e riqualificazione delle risorse umane

La forza del sistema camerale è basata sulla qualità del personale che ci lavora. Si è puntato con convinzione sulla valorizzazione del capitale umano, modernizzando l’articolazione organizzativa,

implementando il potenziamento delle professionalità camerali con percorsi formativi finalizzati a garantire la loro rifocalizzazione.

Si stanno producendo sforzi per allineare cultura e comportamenti, all'interno delle nostre organizzazioni pubbliche, ai cambiamenti in atto, portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi e puntando soprattutto a una crescita della presenza di collaboratori giovani nelle Camere di commercio.

6) Raccordo con le strutture di sistema

Punto forte della funzione di servizio verso il sistema è il raccordo con le società in house a partecipazione camerale, quali strumenti operativi di supporto sui diversi filoni, che prevede forme di puntuale monitoraggio delle loro attività e delle loro strategie, proseguendo le azioni per un recupero di efficienza e per rendere più competitivi, personalizzati e moderni i servizi da esse offerti al sistema. I campi in cui tali società operano sono funzionali allo sviluppo delle capacità e competenze del sistema camerale: dalla gestione dei dati del Registro delle imprese (Infocamere) all'internazionalizzazione (Promos Italia e Assocamerestero), dall'innovazione digitale e tecnologica (Dintec) all'analisi economica (Centro studi Tagliacarne), dalla comunicazione e formazione (Si.Camera) al turismo (Isnart), dal credito e finanza (Innexta) all'analisi dei prezzi e dei mercati (BMTI), dall'ambiente (Ecocerved), alle infrastrutture (Uniontrasporti).

7) Soggetto attuatore PNRR

E' divenuto particolarmente significativo il ruolo del Sistema camerale, e di Unioncamere in particolare, nella realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in attuazione del D.L. 6 novembre 2021, n. 152, interpretando in modo convinto ed efficace il ruolo assegnato dal legislatore, vale a dire quello di soggetti del cui supporto tecnico-operativo possono avvalersi – per assicurare l'efficace e tempestiva attuazione degli interventi del PNRR - le Amministrazioni centrali, regionali e locali.

1.3 – Descrizione della struttura organizzativa

Assetto istituzionale e organizzativo dell'ente

Sono organi dell'Unioncamere: l'Assemblea, il Comitato esecutivo, l'Ufficio di presidenza, il Presidente e il Collegio dei revisori dei conti.

L'Assemblea, organo di indirizzo generale di Unioncamere, definisce le strategie e le linee di sviluppo del sistema camerale, approva il bilancio e delibera sulle modifiche statutarie. L'Assemblea è composta dai Presidenti delle Camere di commercio e della Chambre Valdotaïne. E' invitato permanente

all'Assemblea chi abbia ricoperto nel mandato precedente la carica di Presidente di Unioncamere.

Il Comitato esecutivo predispone i programmi e le linee annuali ed è composto dal Presidente, dai Vicepresidenti e dai componenti eletti dall'Assemblea.

Alle riunioni del Comitato esecutivo partecipano, come invitati permanenti, tre rappresentanti designati dal Ministero delle imprese e del made in Italy e tre rappresentanti designati dalla Conferenza unificata.

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 dell'Unioncamere, convoca e presiede l'Assemblea, il Comitato esecutivo e l'Ufficio di presidenza - oltre che la Consulta regionale delle Camere di commercio - fissandone gli ordini del giorno ed esercitando il potere di proposta per i relativi provvedimenti. Il Presidente adotta in caso di urgenza, salvo ratifica nella prima riunione successiva dell'organo competente, i provvedimenti di spettanza degli organi di Unioncamere.

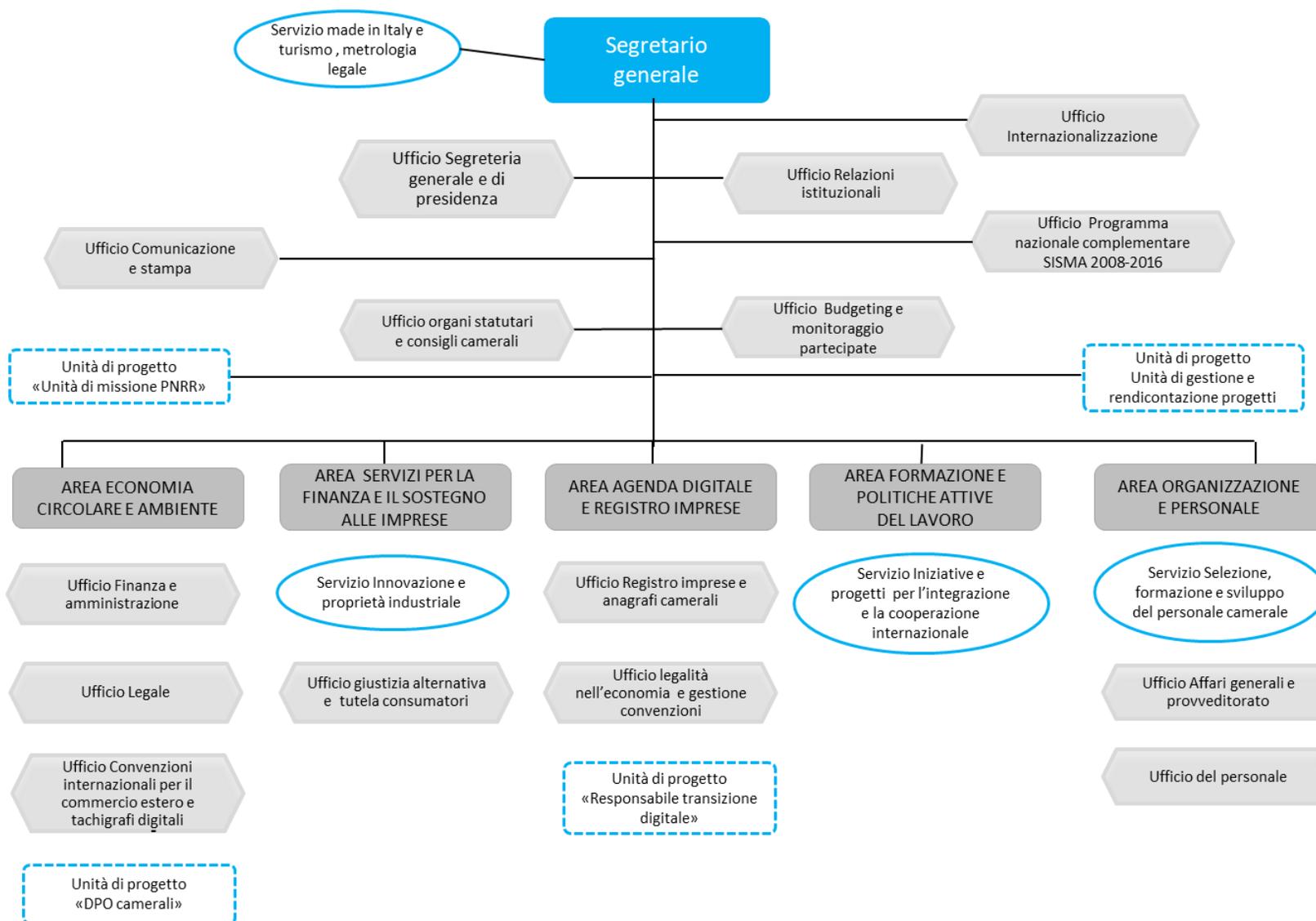
Il Collegio dei revisori dei conti è costituito dall'Assemblea ed è composto da tre membri effettivi e da due supplenti. L'attività del Collegio è disciplinata dagli articoli 2, 20, 21 e 22 del d.lgs. n. 123 del 2011.

Al vertice della struttura organizzativa di Unioncamere c'è la figura del Segretario generale, che sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente, esercitando 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 a loro volta 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

Aggiornato al 28.02.2024



L'ente conta attualmente (dati al 31 dicembre 2023) 69 dipendenti, di cui:

- 3 in aspettativa non retribuita
- 3 in distacco/comando presso altri enti
- 14 a tempo determinato finanziati da progetti comunitari

Distribuzione del personale dipendente non dirigente a tempo indeterminato in servizio (43 dipendenti) per Area Organizzativa

AREA	31/12/2023
<i>Segreteria generale e di presidenza</i>	1
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 internazionalizzazione</i>	2
Agenda digitale e registro imprese	3
Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese	6
Economia circolare e ambiente	11
Organizzazione e personale	7
Formazione e politiche attive del lavoro	8
TOTALE COMPLESSIVO *	43

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

Ripartizione del personale a tempo indeterminato (55 dipendenti) per inquadramento professionale e per genere

INQUADRAMENTO PROFESSIONALE	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Impiegati A (Operatori)	0	2	2	0	2	2
B (Assistenti)	5	16	21	6	17	23
C (Funzionari)	10	10	20	10	10	20
Quadri	5	0	5	6	1	7
Dirigenti	6	1	7	6	1	7
TOTALE	26	29	55	28	31	59

Si conferma una maggiore incidenza sul totale dei dipendenti del personale di genere femminile (52,7%), fortemente concentrato nelle categorie B e C (74,5% 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 (16,4%) rispetto a quella con > 50 anni (82,6%) con una presenza maschile e femminile sostanzialmente simile nella fascia più alta di età (> 50 anni); per quanto riguarda l'anzianità di servizio, nel 2023 è prevalente la presenza di dipendenti con anzianità superiore a 25 anni (52,7%).

Ripartizione del personale a tempo indeterminato (59 dipendenti) per classe di età, anzianità di servizio e genere

CLASSE DI ETÀ	2023			2022		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	0	0	0	0	0
35 - 50 anni	2	7	9	5	11	16
> 50 anni	24	22	46	23	20	43
TOTALE	26	29	55	28	31	59

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2023			2022		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	0	0	0	0	0	0
tra 11 e 25 anni	9	17	26	9	17	26
oltre i 25 anni	17	12	29	19	14	33
TOTALE	26	29	55	28	31	59

1.4 – Le risorse economiche disponibili

Il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi viene rappresentato attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, nonché i più significativi indicatori di bilancio (ratios) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente.

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, gli importi di proventi e oneri riguardanti il preventivo del 2023. Tali dati consentono di sintetizzare i flussi economici di proventi e di oneri che si stima debbano caratterizzare la fase di programmazione e quella di esecuzione del preventivo economico.

VOCI	CONSUNTIVO 2022	PRECONSUNTIVO ECONOMICO 2023	PREVENTIVO ECONOMICO 2024
A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Contributi associativi	14.140.637,1	14.592.429,5	17.553.266,1
Valore della produzione servizi commerciali:	3.581.728,8	4.455.569,5	6.756.696,2
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	30.894.983,1	60.639.055,4	50.681.813,3
Fondo perequativo iniziative di sistema	6.874.195,4	8.800.000,0	8.030.000,0
Altri proventi e rimborsi	3.276.937,9	3.258.500,0	4.379.260,0
TOTALE (A)	58.768.482,3	91.745.554,3	87.401.035,6
B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Personale	5.509.818,4	5.871.871,5	6.765.785,8
Funzionamento:	6.613.525,8	6.576.637,5	7.267.062,2
Ammortamenti	1.143.416,7	1.250.000,0	1.300.000,0
Accantonamenti	2.049.456,5	0,0	0,0
Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	43.071.574,8	75.520.289,9	70.098.187,6
Quote per associazioni e consorzi	1.785.581,3	1.862.834,0	1.950.000,0
Fondo intercamerale d'intervento	106.342,0	500.000,0	500.000,0
TOTALE (B)	60.279.715,6	91.581.632,9	87.881.035,5
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)	-1.511.233,3	163.921,4	-480.000,0
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA (C)	443.977,2	780.000,0	480.000,0
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA (D)	991.030,3	170.000,0	0,0
RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI (E)	6.496.699,8	2.900,0	0,0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO	6.420.474,0	1.116.821,4	0,0

Quanto agli indicatori tesi ad individuare l'andamento gestionale dell'ente, si individuano i seguenti, che mirano a indagare altrettante dimensioni:

- sostenibilità economica;
- struttura patrimoniale;
- solidità finanziaria.

I valori utilizzati sono quelli ad oggi disponibili, desunti quindi dal consuntivo 2022, dal preconsuntivo 2023 e dal preventivo 2024.

1 INDICE DI EQUILIBRIO STRUTTURALE anni 2020 – 2023 (dato a preconsuntivo)

Nel Conto economico Unioncamere è già presente un "Margine per la copertura delle spese programmatiche", che rappresenta un indicatore significativo, in quanto ottenuto sottraendo dal totale dei Proventi gli Oneri di funzionamento della struttura (costi di personale, funzionamento, ammortamenti, accantonamenti). Si tratta di un indicatore che restituisce, in valore assoluto, un

ammontare di risorse disponibili per i programmi di sviluppo del sistema camerale.

Per allargare la visuale, occorre indagare la struttura dei proventi e oneri correnti, così da capire come la componente “strutturale” dei primi sia in grado di coprire i secondi per la parte in cui garantiscono le condizioni minime di operatività della struttura; occorre fare riferimento a un altro indice.

$$\text{Indice di equilibrio strutturale} = \frac{\text{Proventi strutturali} - \text{Oneri strutturali}}{\text{Proventi strutturali}}$$

Dove:

- **Proventi strutturali** = Contributi associativi + Valore della produzione servizi commerciali + Altri proventi e rimborsi (voci 1+2+5 del Conto economico)
- **Oneri strutturali** = Personale + Funzionamento + Ammortamenti + Accantonamenti + Iniziative e progetti finanziati con ricavi commerciali propri (voci 6+7+8+9+10.3 del Conto economico)

	2020	2021	2022	2023
Proventi strutturali	20.873.727	21.464.355	20.999.304	22.306.499
Oneri strutturali	14.933.584	15.642.552	17.605.201	16.935.656
Valore UC	28,46%	27,12%	16,16%	24,08%

2 INDICE DI STRUTTURA PRIMARIO anni 2020-2022

Misura la capacità dell'ente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

$$\text{Indice di struttura primario} = \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

Dove:

- **Patrimonio netto** = voce 1 del Passivo patrimoniale
- **Immobilizzazioni** = Immobilizzazioni immateriali + materiali + finanziarie (voci 1a+1b+1c dell'Attivo patrimoniale)

	2020	2021	2022
Patrimonio netto	64.020.011	66.039.869	72.793.427
Immobilizzazioni	50.759.779	50.442.119	48.796.194
Valore UC	126,12%	130,92%	149,18%

3 INDICE DI LIQUIDITÀ IMMEDIATA anni 2020-2022

Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo.

$$\text{Indice di liquidità immediata} = \frac{\text{Liquidità immediata}}{\text{Passività correnti}}$$

Dove:

- **Liquidità immediata** = Disponibilità liquide + Variazione delle rimanenze (voci 2d+2f dell'Attivo patrimoniale)
- **Passività correnti** = Debiti di funzionamento + Fondi per rischi e oneri (voci 4+5 del Passivo patrimoniale)

	2020	2021	2022
Liquidità immediata	161.562.290	159.468.591	181.521.359
Passività correnti	175.152.308	165.734.425	185.070.017
Valore UC	92,24%	96,22%	98,08%

I valori appena sopra riportati vanno, in ogni caso, letti alla luce del fatto che la gestione tipica di Unioncamere presenta oscillazioni continue nella composizione delle due voci, tali, dunque, da non generare conclusioni stabilizzate nella lettura di tale indicatore, alla luce delle fluttuazioni evidenziate nella sequenza triennale sovrastante.

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Il contesto economico di riferimento

Dopo l'estate 2023, la fase che sta attraversando il nostro Paese risulta ancora caratterizzata da una elevata incertezza, determinata da rischi esterni, quali la fragilità del ciclo europeo e la volatilità dei mercati delle materie prime. L'economia mondiale, in tale contesto, mostra segni di adattamento e abitudine al conflitto in Ucraina, che persiste da quasi un anno e mezzo. Si assestano i prezzi delle materie prime che nel 2022 avevano risentito maggiormente delle tensioni con la Russia; in particolare, le quotazioni del gas naturale sono rientrate su valori inferiori a quelli registrati prima della guerra.

Tuttavia, il ciclo economico globale si sta indebolendo. In Europa e negli Stati Uniti l'inflazione induce le banche centrali ad aumentare ulteriormente i tassi di interesse, determinando un inasprimento delle condizioni creditizie che frena la domanda aggregata. In Cina l'attività si presenta debole, nonostante l'azzeramento dell'inflazione e una politica monetaria espansiva. Il Fondo monetario internazionale (FMI) ha confermato le attese di rallentamento del PIL mondiale per quest'anno.

L'Italia, dopo il recupero del primo trimestre, ha registrato una battuta d'arresto in primavera, soprattutto nel settore industriale e nell'edilizia. Il tasso di crescita dell'inflazione continua a ridursi, ma il percorso di attuazione del PNRR si presenta incerto e caratterizzato da alcune modifiche che potrebbero ridurre il dinamismo dell'economia.

Il contesto internazionale

A settembre 2023, l'economia internazionale si caratterizza da una dinamica eterogenea per aree geografiche e settori, ma comunque in rallentamento. L'inflazione è ancora elevata, ma in calo e le condizioni di finanziamento restrittive pesano soprattutto sulla domanda interna. Il calo dei consumi di beni ha determinato in molti paesi anche una flessione delle importazioni. A giugno, il commercio globale di merci in volume è diminuito dello 0,7%, frenato in particolare dalla diminuzione dell'import dell'Area euro e dei mercati asiatici emergenti, con l'esclusione della Cina.

Anche nell'Area euro, il Pil del secondo trimestre è stato rivisto al ribasso (a +0,1% congiunturale, da 0,3% della stima preliminare). L'inflazione complessiva ad agosto è risultata stabile al 5,3% in termini tendenziali, mentre per l'indice al netto di energia e alimentari freschi si è registrato il quinto calo consecutivo. A luglio, il tasso di disoccupazione per la media dell'area è rimasto invariato rispetto a giugno su valori storicamente bassi (6,4%), le vendite al dettaglio in volume sono diminuite dello 0,2% in termini congiunturali ed è stata rivista al rialzo la variazione congiunturale del mese precedente (+0,2% da -0,3%).

Le prospettive per l'Area euro continuano a essere poco favorevoli; la fiducia si è ridotta molto in alcuni

paesi, tra cui Francia, Germania e Italia (-1,1 punti)¹.

In tale contesto, a settembre 2023, la Banca Centrale Europea ha approvato il decimo rialzo consecutivo dei tassi di interesse (per contenere la persistente revisione al rialzo delle aspettative dell'inflazione); tale politica monetaria rischia di incidere negativamente sulle prospettive economiche.

La situazione economia italiana

La stima aggiornata a settembre 2023 dei conti economici nazionali conferma il tasso di crescita del Pil in volume nel 2022, pari al 3,7%, a fronte di una crescita dell'8,3% nel 2021, al rialzo di 1,3 punti percentuali rispetto alle stime diffuse ad aprile 2022. A trainare la crescita nel 2022 è stata la domanda interna, mentre la domanda estera e la variazione delle scorte hanno fornito contributi negativi. Dal lato dell'offerta di beni e servizi, si confermano la contrazione in agricoltura e gli aumenti consistenti del valore aggiunto nelle costruzioni e nella maggior parte dei comparti del terziario².

Nel secondo trimestre 2023, dal punto di vista della domanda, le esportazioni di beni e servizi sono diminuite dello 0,4% rispetto al trimestre precedente, gli investimenti fissi lordi dell'1,8%, i consumi finali del 0,3%. Le importazioni si sono contratte dello 0,4%. Nell'ambito dei consumi finali, la spesa delle famiglie residenti è risultata stazionaria e quella della PA è diminuita dell'1,6%.

La flessione degli investimenti è legata ad una riduzione della spesa per abitazioni e per fabbricati non residenziali e altre opere, rispettivamente del 3,4% e del 3,8%, da quella per impianti, macchinari e armamenti scesa dello 0,2%, con la componente di mezzi di trasporto che, al contrario, è cresciuta dell'1,6%. Gli investimenti in prodotti di proprietà intellettuale sono cresciuti dello 0,4%.

La spesa delle famiglie si è rivelata in crescita congiunturale dello 0,3%; in particolare, gli acquisti di beni durevoli sono cresciuti dello 0,7% e quelli di servizi del 2,4%. Al contrario, i beni non durevoli sono diminuiti del 2,5% ed i beni semidurevoli dell'1,7%.

Nel secondo trimestre, per quanto concerne l'offerta, si registrano apporti congiunturali negativi per il valore aggiunto dell'agricoltura (-1,3%), per quello dell'industria in senso stretto (-0,9%), delle costruzioni (-3,2%), del commercio, riparazione di veicoli, trasporto, magazzinaggio, alloggio e ristorazione (-0,4%), delle attività finanziarie e assicurative (-0,1%) e delle attività professionali (-1,2%). Stazionario il valore aggiunto del comparto dell'amministrazione pubblica, difesa, istruzione e sanità; in crescita quello delle attività artistiche, di intrattenimento e degli altri servizi (+2%), delle

¹ Istat, *Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana*, agosto 2023.

² Istat, *Conti economici nazionali. Anni 2020 - 2022*, Comunicato stampa, settembre 2022.

attività immobiliari (+0,2%) e dei servizi di informazione e comunicazioni (+0,9%)³.

Le recenti previsioni contenute nella NADEF 2023

Il Consiglio dei ministri n. 52 nella seduta del 27/09/2023 ha approvato la Nota di aggiornamento al documento di economia e finanza - NADEF 2023 che delinea lo scenario a legislazione vigente senza definire gli obiettivi programmatici di finanza pubblica per il triennio 2024-2026. La NADEF predisposta dal Governo tiene in considerazione la complessa situazione economica internazionale, l'impatto della politica monetaria restrittiva, con l'aumento dei tassi d'interesse, e le conseguenze della guerra in Ucraina. Il quadro di finanza pubblica riflette un'impostazione prudente, con una revisione delle stime di crescita per il 2023-2024 a causa del rallentamento dell'economia in corso. Tale rallentamento e l'andamento dell'inflazione richiedono tuttavia una politica di sostegno ai redditi reali delle famiglie, in particolare quelle con redditi più bassi. Anche grazie alla conferma del taglio del cuneo fiscale sul lavoro, la pressione fiscale per il 2024 è prevista in riduzione. Resta in ogni caso confermato l'obiettivo di ridurre la pressione fiscale in maniera più decisa nel corso della legislatura.

Gli interventi previsti dal disegno di legge di bilancio che il Governo intende presentare riflettono tale impostazione:

- conferma del taglio al cuneo fiscale sul lavoro anche nel 2024;
- prima fase della riforma fiscale;
- sostegno alle famiglie e alla genitorialità;
- prosecuzione dei rinnovi contrattuali del pubblico impiego, anche con particolare riferimento alla sanità;
- conferma degli investimenti pubblici, con priorità a quelli del PNRR;
- rifinanziamento delle politiche invariate.

Tra i principali dati economici la NADEF prevede che:

- la crescita del PIL è stimata allo 0,8 per cento nel 2023, all'1,2 per cento nel 2024 e, rispettivamente, all'1,4 per cento e all'1 per cento nel 2025 e nel 2026;
- riguardo agli obiettivi di indebitamento netto in rapporto al PIL, il documento indica un deficit tendenziale a legislazione vigente del 5,2 per cento nel 2023, del 3,6 per cento nel 2024, del 3,4 nel 2025 e del 3,1 per cento nel 2026. Nello scenario programmatico il deficit è del 5,3 per cento nel 2023 e del 4,3 per cento nel 2024. Riguardo alle proiezioni per il 2025 e il 2026 il documento prevede rispettivamente il 3,6 per cento e il 2,9 per cento. Il rapporto debito pubblico/PIL per il 2024 è previsto al 140,1 per cento;

³ Istat, *Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana*, agosto 2023.

- il tasso di disoccupazione è previsto in riduzione al 7,3 per cento nel 2024 (dal 7,6 per cento previsto per il 2023).

Il mercato del lavoro

A luglio 2023, si è registrato il primo calo dell'occupazione dell'anno, che ha portato il numero complessivo di occupati a 23milioni 513mila. La diminuzione ha coinvolto gli prevalentemente gli individui di età compresa tra i 25 e i 49 anni e tra i dipendenti a termine. Il tasso di occupazione è sceso al 61,3%, facendo registrare una diminuzione di 0,2 punti nel mese, ma rimanendo di 1,1 punti più elevato rispetto a luglio 2022. Nel confronto mensile, il tasso di disoccupazione è salito al 7,6% (+0,2 punti), mentre è calato al 22,1% (-0,2 punti) tra i giovani.

Nel secondo trimestre del 2023 le ore lavorate hanno registrato una flessione dello 0,5% rispetto al trimestre precedente. Le unità di lavoro sono diminuite dello 0,3% per effetto di cali in agricoltura, silvicoltura e pesca, industria in senso stretto e costruzioni, pari rispettivamente a 2,8%, 0,7% e 1,5%. Per contro i servizi hanno registrato una lieve ripresa pari allo 0,1%.

Permane elevata la percezione tra le imprese di un marcato disallineamento all'interno del mercato del lavoro, tra domanda e offerta di competenze, con una elevata quota (45%: indagine aprile 2023) di figure di difficile reperimento. In tale contesto, il Sistema Informativo Excelsior indica come le professioni Green e la digitalizzazione assumeranno un peso sempre più rilevante nel breve e medio periodo.

La situazione delle imprese

Il sistema delle imprese italiane continua a mostrare resilienza, insieme a qualche slancio di dinamismo. I dati del secondo trimestre 2023 evidenziano un saldo positivo tra aperture e chiusure di imprese, con un aumento complessivo di 28.286 nuove aziende nel periodo aprile-giugno. Il risultato, sebbene rappresenti un segnale incoraggiante, è tra i meno brillanti nell'arco degli ultimi dieci anni. Uno dei principali elementi che ha influenzato il quadro demografico delle imprese nel secondo trimestre dell'anno è stato il basso numero di iscrizioni (79.277), il secondo peggior risultato del decennio, superato solo da quello "pandemico" del 2020. Allo stesso tempo, le cessazioni hanno sfiorato le 51mila unità (50.991), valore che pur restando al di sotto della media del periodo pre-covid rappresenta il terzo aumento consecutivo nell'arco dell'ultimo triennio.

Nonostante il Sud registri il saldo maggiore in termini assoluti (9.006 imprese in più), è proprio il Mezzogiorno che subisce la flessione più marcata in termini di tasso di crescita, passando dal +0,55% di 12 mesi fa al +0,44% del trimestre. Il Nord-Ovest e il Centro sono le due aree geografiche che condividono il primato per l'incremento relativo più elevato (+0,5%). In tutte le regioni, il trimestre si è chiuso comunque con il segno positivo. Tutte le circoscrizioni hanno comunque fatto registrare un tasso di crescita inferiore a quello misurato nel corrispondente trimestre dello scorso anno.

Al netto dell'industria estrattiva, tutti i settori hanno messo a segno saldi positivi nel trimestre. Meglio degli altri, in termini assoluti, ha fatto il settore delle costruzioni; seguono altri due comparti, quello degli alberghi e ristoranti (+4.436 unità) e quello delle attività professionali, scientifiche e tecniche (+3.753 imprese). Bene anche il commercio e i "servizi alle imprese" (come noleggio e agenzie di viaggio)⁴.

Dall'indagine alle imprese italiane (da 5 a 499 addetti) realizzata da Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne emerge che nel 2023, rispetto al 2022, la maggior parte delle imprese prevede stazionarietà: quasi il 50% nel caso della produzione, quasi il 60% per le esportazioni e 75% per l'occupazione. Per il 2024, sale molto la quota di imprese che è incerta sull'andamento dell'attività economica, soprattutto nel caso delle esportazioni (si passa dal 3,7% per il 2023 al 25,6% per il 2024). Cresce la difficoltà a prevedere gli andamenti per il 2024 anche riguardo alla produzione e all'occupazione⁵.

Il PNRR e la duplice transizione digitale e green per le imprese

A luglio 2023 l'Italia ha richiesto all'UE di modificare il PNRR a causa dei mutamenti del contesto di riferimento e delle criticità emerse nella fase di attuazione del Piano, oltre che al fine di conseguire i traguardi e gli obiettivi previsti fino al 30 giugno 2026. Oltre alla possibilità di revisione del Piano a causa di circostanze oggettive, la Commissione europea ha approvato il regolamento REPowerEU con l'obiettivo di ridurre la dipendenza del gas russo. La quota di risorse aggiuntive REPowerEU a fondo perduto destinate all'Italia è pari a 2,76 miliardi di euro. Inoltre, come previsto dal Regolamento stesso, il Governo intende utilizzare la quota del 7,5% delle risorse delle politiche di coesione 2021-2027, già destinate a obiettivi assimilabili a quelli del REPowerEU.

Le richieste di modifica possono essere distinte in tre categorie:

- modifiche formali relative alla descrizione delle misure e soprattutto ai meccanismi di verifica (volte ad una più agevole rendicontazione dei singoli obiettivi).
- modifiche e riprogrammazioni delle misure che, a fronte di una impossibilità o forti criticità a raggiungere alcuni obiettivi e soprattutto target fisici, le Amministrazioni hanno proposto di riprogrammare a favore di interventi coerenti di natura settoriale.
- misure che si propongono di definanziare dal PNRR e di salvaguardare attraverso la copertura con altre fonti di finanziamento, come il Piano nazionale complementare al PNRR e i fondi delle politiche di coesione. Si tratta di 9 misure per un ammontare totale di 15,9 miliardi di euro.

⁴ Unioncamere, *Imprese: +28mila tra aprile e giugno (+0,5%)*, Comunicato stampa, luglio 2023.

⁵ Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, *Per continuare a crescere. Le priorità della doppia transizione digitale e green, del capitale umano e della semplificazione*, aprile 2023.

Il 19 settembre 2023, il Consiglio UE ha approvato il PNRR modificato. Il piano modificato italiano riguarda 10 misure, tra cui gli incentivi all'efficienza energetica nell'ambito del cosiddetto "Superbonus", l'aumento delle strutture per l'infanzia, lo sviluppo dell'industria spaziale e dell'industria cinematografica, il trasporto sostenibile, la creazione di imprese femminili, la riforma degli alloggi per studenti ecc.

I costi totali stimati del PNRR modificato continuano ad ammontare a 191,5 miliardi di EUR, di cui 68,8 in sovvenzioni e 122,6 in prestiti⁶.

Si tratta di modifiche che corroborano i precedenti obiettivi del Piano, quali quelli legati alle transizioni gemelle (Green e Digitale), nonché all'insegna della riduzione dei divari di competitività ed economici del Paese.

In tale contesto, dall'indagine Unioncamere – Tagliacarne, emerge come 15 imprese su 100 si siano già attivate per aderire agli interventi del PNRR di supporto diretto alle imprese; altre 23 su 100 hanno messo in programma di farlo. In totale, quasi il 40% delle imprese ha/avrà contatti con i progetti del PNRR⁷. Inoltre, circa il 4 di imprese dichiara che è già impegnata o potrebbe essere impegnata nei prossimi anni in lavori pubblici legati al PNRR e circa il 6 dichiara che già lavora o prevede di lavorare per altre aziende impegnate nei progetti del PNRR. Va evidenziato che il primo ostacolo che le imprese incontrano nel PNRR è l'eccesso di burocrazia, dichiarato dal 45% del campione.

Le previsioni

Le prospettive economiche sono state, negli ultimi anni, condizionate dall'andamento della pandemia e delle conseguenze del conflitto tra Russia e Ucraina. A fronte di tali premesse, come illustrato, nel 2022 l'economia italiana ha segnato una delle migliori performance di crescita, facendo meglio nel post pandemia di quasi tutti i Paesi del G7 anche se ancora una parte dei segmenti produttivi non ha recuperato i livelli del 2019.

Smentendo le previsioni di molti istituti, anche internazionali, il nostro Paese ha dimostrato una forte capacità di reazione, frutto del processo di riorganizzazione degli ultimi anni e della varietà della sua struttura produttiva, che si riflette anche nella nostra presenza internazionale.

Lo scenario geoeconomico e politico è caratterizzato da una instabilità ormai strutturale, dal

⁶ Consiglio dell'Unione Europea, *Decisione di esecuzione del Consiglio che modifica la decisione di esecuzione del 13 luglio 2021 relativa all'approvazione della valutazione del piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia*. Atti legislativi e altri strumenti. 12 settembre 2023.

⁷ Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, *Per continuare a crescere. Le priorità della doppia transizione digitale e green, del capitale umano e della semplificazione*, aprile 2023.

rallentamento del commercio mondiale e dal consolidarsi di aspetti protezionistici. Se si attenua l'emergenza energetica, altre se ne affacciano in termini di disponibilità e costo delle materie "prime critiche", essenziali anche a supporto dei processi di digitalizzazione e di evoluzione green, all'interno di traiettorie prioritarie definite a livello mondiale.

In tale contesto, una organizzazione produttiva flessibile e diversificata si è rivelata un aspetto di vantaggio. In particolare, l'accorciamento delle catene del valore ha rappresentato un'opportunità per un Paese come il nostro, specializzato nella subfornitura di componentistica di qualità.

Secondo l'Outlook del Fondo Monetario Internazionale - FMI di luglio 2023, sono venuti meno alcuni elementi che rappresentavano un freno all'espansione, quali la pandemia e le restrizioni alle catene internazionali degli approvvigionamenti, ma il contrasto all'inflazione attraverso l'innalzamento dei tassi ufficiali incide sfavorevolmente sulle possibilità di ripresa.

Il prodotto mondiale rallenterebbe al 3,0% (dal 3,5% nel 2022), lievemente al di sopra delle stime di primavera. Il PIL globale sarebbe trainato dai consumi, in particolare dei servizi, che dopo la contrazione occorsa durante la pandemia hanno rapidamente recuperato in seguito alla rimozione delle restrizioni, grazie al sostegno esercitato dall'occupazione e dai risparmi accumulati. Le attese sul PIL mondiale del 2024 sono rimaste pressoché immutate. Il commercio mondiale si indebolirebbe decisamente nel 2023, al 2,0% (quattro decimi di punto in meno rispetto alle previsioni di primavera), per poi rafforzarsi l'anno successivo al 3,7%.

Il ruolo del sistema camerale

Il Sistema camerale, nelle sue molteplici articolazioni (Camere di commercio, aziende speciali, unioni regionali, società di sistema e Camere italiane all'estero, oltre a Unioncamere) nel corso dell'anno 2023 è stato coinvolto, come detto, nella realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in attuazione del D.L. 6 novembre 2021, n. 152 la cui Legge di conversione è entrata in vigore il 1° gennaio 2022.

Il sistema camerale, quindi, attraverso la propria rete nazionale e territoriale, può supportare le Amministrazioni centrali, le Regioni e gli Enti Locali, titolari dei programmi del PNRR e del PNC, nell'attuazione dei relativi progetti e Unioncamere quindi, anche nella sua qualità di Ente esponentiale del Sistema camerale, nel corso del 2022 è divenuta soggetto attuatore.

In particolare, a inizio 2023 Unioncamere risulta soggetto attuatore di quattro misure, di cui due a valere sul PNRR (Parità di genere e Digitalizzazione delle procedure SUAP e SUE) e due a valere sul PNC (Banca Piattaforma Digitale Nazionale e Progetto Sisma) e si prevede che ulteriori progetti verranno affidati nel corso dell'anno 2024.

Tali attività rilanciano il ruolo del sistema camerale come “cerniera” tra le istituzioni e il mondo imprenditoriale, soprattutto quello costituito dalle micro e piccole imprese - maggiormente sensibili al contesto amministrativo e burocratico in cui operano e più “fragili” dal punto di vista strutturale - per le quali i progetti del PNRR e del PNC rappresentano una straordinaria occasione per l’accesso ad una solida rete di opportunità di crescita, assistenza e servizi.

Per uscire dalla crisi ed accelerare la ripartenza, il sistema camerale è chiamato, quindi, a dare un contributo significativo, nell’ambito di un modello di sussidiarietà allargata alle organizzazioni imprenditoriali, anche per meglio definire proposte di intervento e per costruire i servizi maggiormente rispondenti alle attese del mondo delle imprese.

Modernizzare e potenziare il ruolo delle Camere in una dimensione nazionale ed europea, anche collaborando attivamente nei programmi del PNRR e del PNC, serve, dunque, a rafforzare il supporto alle imprese, che così potranno meglio percepire l’utilità delle nostre istituzioni. E in tale prospettiva vanno rafforzati sia la rete sia i rapporti con i territori, tenendo conto delle diverse peculiarità.

Le indicazioni, gli intendimenti programmatici e le conclusioni riprodotti nelle sezioni del Piano che precedono influenzano i contenuti delle sezioni successive, con riguardo alla costruzione degli obiettivi strategici, funzionali alle sfide di contesto ed alla programmazione delle risorse professionali da acquisire, in relazione alle competenze necessarie per affrontare le sfide poste al sistema camerale e, quindi, ad Unioncamere, quale soggetto che ne affianca e sostiene l’operato



3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

In coerenza, come detto, con le risultanze della sezione 1, la declinazione dell'impalcatura della performance si traduce in una configurazione delle sfide - poste alla struttura ed al suo management - significativamente correlata agli ambiti che connotano la mission dell'ente, per come letti alla luce delle variabili di contesto, interno ed esterno, riassunte nella sezione 2.

In particolare, attenzione specifica è dedicata alla rappresentanza istituzionale, alla riforma camerale, alla comunicazione e al marketing, all'assistenza nei riguardi delle Camere, alla formazione ed alla riqualificazione del capitale umano.

Il contesto esterno, invece, influenza gli aspetti legati alla messa in opera delle azioni volte ad intercettare le misure di sostegno facenti capo ai diversi piani strategici varati dal Governo per la ripresa del Paese.

Le scelte di rilievo strategico sono quelle rappresentate nella sez. 3.1, in continuità con i programmi e gli obiettivi strategici triennali affidati per il triennio 2022 - 2024, allo scopo di impegnare - il vertice della struttura e, secondo il processo tipico del cascading, il resto di quest'ultima - su impegni e attività comuni nel triennio di riferimento.

La costruzione del processo di individuazione, codifica ed assegnazione degli obiettivi dell'Ente è improntata ad alcune logiche di fondo che influenzano l'impianto del presente Piano, rispetto a quanto comunemente si verifica nell'ambito delle performance nel settore pubblico.

Gli obiettivi strategici, infatti, sono propri del Segretario generale e su questi si aggrega l'impegno della struttura, dapprima nelle figure dei dirigenti e quindi, a cura di questi, delle unità allocate nelle diverse e rispettive aree. Tale attività, che si sostanzia nell'assegnazione individuale degli obiettivi operativi ai dirigenti da parte del Segretario generale, e nel successivo coinvolgimento su di essi del personale assegnato alle aree dirigenziali, integrerà la presente sezione all'atto della formale assegnazione di tali obiettivi.

Nella sezione 3.2 si dà, inoltre, conto degli obiettivi - riconducibili alle singole aree dirigenziali e, dunque, alla responsabilità di coloro ai quali esse sono affidate - che figurano nel c.d. Pira (piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio), documento allegato al bilancio di previsione ed approvato insieme ad esso.

3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici e gli avanzamenti operativi

1. Le Camere per le imprese – I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC e dei fondi costituiscono uno strumento prioritario per l’operatività delle Camere

Per uscire dalla crisi ed accelerare la ripartenza occorre mirare ad un modello di sussidiarietà allargata alle imprese ed alle organizzazioni imprenditoriali, non solo per meglio definire le proposte di intervento, ma anche per costruire una rete di assistenza e servizi, per fornire un supporto qualificato sui principali temi su cui si gioca la competitività delle imprese: connessa ai processi di transizione ecologica, digitale e tecnologica, burocratica e di semplificazione.

Modernizzare e potenziare il ruolo delle Camere serve, dunque, a rafforzare il supporto alle imprese, che così potranno meglio percepire l’utilità delle nostre istituzioni: in tale prospettiva vanno rafforzati sia la rete, sia i rapporti con i territori, tenendo conto delle diverse peculiarità.

Il Decreto. Recovery prevede che gli enti del sistema camerale forniscano il proprio supporto tecnico-operativo alle Amministrazioni centrali, alle Regioni e agli enti locali, titolari dei programmi del PNRR, per l’attuazione dei progetti attraverso la propria rete territoriale. Le Camere potranno, in tal modo, svolgere una funzione di cerniera con le istituzioni, rafforzando la propria azione e la propria capacità amministrativa 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 2023, l’unità appositamente costituita si è rafforzata nelle competenze e parallelamente è stata avviata la progettazione e realizzazione di un proprio sistema informatico per gestire in modo integrato le fasi procedurali dei progetti, che sarà operativo nell’anno 2024. L’obiettivo strategico procede come definito, sviluppando le progettualità, incrementando le stessi di 6 progetti PNRR di cui 2 da avviare concretamente nel 2024, e gestendo in modo coerente con la programmazione operativa i progetti già acquisiti.

Il PNRR: sostenere il sistema produttivo nel suo complesso nella direzione della ripresa e della transizione ecologica, digitale, tecnologica e di semplificazione				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Capacità di intercettare progetti, misure e risorse, derivanti dal PNRR/PNC, dal POC o da altre fonti di finanziamento per il sistema camerale	Incremento di risorse progetti e misure per il sistema camerale	Creazione struttura di coordinamento Predisposizione progettualità su misure di interesse almeno 2 misure	Avvio operativo dei progetti PNRR e PNC acquisiti per almeno il 20% complessivo delle attività previste	Incremento realizzativo di almeno il 20% rispetto al 2023

2. Le Camere per le imprese - Attivare proposte di semplificazione e di miglioramento del contesto normativo inerente le imprese

La semplificazione per le imprese deve riguardare tutta una serie di fondamentali aspetti ed adempimenti burocratici ed amministrativi a carico del sistema produttivo: dalle previsioni del Codice degli appalti al sistema dei controlli, troppo spesso ripetuti a breve distanza e talvolta persino vessatori, fino all'eliminazione di tantissime procedure ormai divenute inutili in svariati settori, mediante interventi non soltanto abrogativi bensì, secondo una logica inversa, di "reingegnerizzazione" dei processi, ossia di conservazione di ciò che è realmente indispensabile per favorire il passaggio da una burocrazia difensiva ad una burocrazia aperta e di sostegno alle imprese.

Semplificare è un'attività urgente ma richiede, al contempo, un impegno costante e di lungo termine. A riguardo le Camere di commercio possono porsi come un'unica interfaccia istituzionale delle aziende verso la PA centrale e locale, attivando il sistema camerale nel suo complesso e gli strumenti di semplificazione già esistenti o suscettibili di implementazione.

Conformemente a tale approccio e nella consapevolezza del peso esercitato dai suddetti oneri burocratici e amministrativi – che, come noto, gravano in maniera trasversale sulla vita delle imprese, incidendo nei processi competitivi - l'Unioncamere rafforzerà il proprio coinvolgimento sui temi della Agenda Nazionale per la semplificazione, con un'ampia presenza di interlocutori istituzionali centrali e locali e con la partecipazione dei principali rappresentanti delle associazioni imprenditoriali. A questo riguardo è stato appositamente costituito, presso l'Ente, un tavolo permanente con le associazioni imprenditoriali, al fine di monitorare l'avanzamento dei processi di semplificazione, formulare proposte e elaborare possibili soluzioni da proporre all'attenzione dei decisori pubblici nazionali e locali, ipotizzando altresì iniziative-quadro anche in relazione alla legge annuale per le micro, piccole e medie imprese.

Norme di riforma del sistema camerale				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Predisposizione proposte di semplificazione	Condivisione con il sistema delle imprese delle proposte	Entro maggio	Entro ottobre	Entro metà giugno
	Attività di presentazione delle proposte e relative attività di advocacy	Entro luglio	Entro ottobre	Entro ottobre

3. La riforma camerale – Costruzione e rinforzo del sistema a rete

Sulla scorta dell'analisi del programma pluriennale 2022-24, del suo incrocio con le priorità nazionali definite nel PNRR e negli altri strumenti di programmazione nazionale ed europei, nonché della ricognizione dei documenti programmatici delle Camere, è stato identificato un perimetro di obiettivi strategici prioritari per il triennio, volti a favorire la transizione digitale, la transizione burocratica e la semplificazione, il sostegno all'internazionalizzazione e la promozione della salute gestionale e della sostenibilità economica dell'Ente. Tale pianificazione strategica può, senza dubbio, essere agevolata dal modo in cui si riesce ad aiutare le Camere stesse nel darne attuazione, agevolando il loro allineamento su precise direttrici di impegno secondo approcci e metodi di lavoro il più possibile omogenei.

Unioncamere intende investire nella creazione di un presidio per valorizzare e rafforzare l'assistenza ed i servizi erogati in favore del sistema camerale e che consenta alle Camere di orientarsi in modo rapido e puntuale nei rapporti con autorità ed istituzioni tecniche che ne condizionano l'agire, nonché di gestire al meglio il patrimonio informativo che attiene all'assistenza tecnica ed ai servizi erogati. Unioncamere è dunque impegnata ad affiancare le Camere di commercio nella definizione dei target di risultato attesi riferiti a tali obiettivi per il triennio 2022-24, riferendo all'Ufficio di presidenza sugli esiti di tale lavoro.

Nel corso del 2023, il completamento della mappatura dei servizi erogabili in favore delle imprese in chiave digitale ha, in primo luogo, consegnato la conclusione che il portafoglio dei servizi digitali può articolarsi in servizi progettati ed erogati direttamente dalle Società di Sistema, servizi progettati a livello di sistema ma veicolati ed erogati con il contributo delle Camere e servizi progettati ed erogati autonomamente dalle singole Camere. Di conseguenza, le energie da quel momento messe in campo sul progetto si sono focalizzate sulle implicazioni organizzative nella gestione di questo portafoglio integrato, incluse quelle in tema di tutela della riservatezza dei dati, definendo strategia comune e presupposti organizzativi per l'adozione di ciascuna delle specifiche modalità di erogazione e linee guida per la definizione del mix ottimale, regole uniformi di comunicazione alle imprese per ciascuna tipologia di servizio, da concordare di volta in volta con le società di sistema, competenze necessarie a gestire il portafoglio e, in prospettiva, modalità di erogazione, in ciascuno dei 3 casi, dei flussi di alimentazione del CRM.

Gli obiettivi comuni				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Identificazione primo set di servizi per le imprese in chiave digitale	Attivazione servizi digitali	Entro novembre pianificazione e concept	Definizione condizioni di operatività dei servizi inclusi nel portfolio identificato entro ottobre 2023 Ipotesi di operatività secondo il modello per almeno 5 servizi del portfolio	Ipotesi operatività servizi ulteriori ≥ 5
Adozione del sistema informativo SMAC	Tempestiva risposta alla Camere da parte di tutte le aree dell'Ente	Adozione sistema in tutte le aree entro novembre e prime sperimentazioni	Certificazione qualità SMAC Tempi di risposta entro 5 giorni per l'80% dei quesiti ricevuti	Tempi di risposta entro 5 giorni per 95% gli obiettivi ricevuti
Sviluppo obiettivi comuni Camere commercio	Tasso di utilizzo da parte delle Camere - nelle prassi e nelle attività - dei supporti forniti da Unioncamere	Fino al 60%	Fino al 70%	Fino all'95%
Misurabilità dei risultati del Fondo Perequativo	Analisi per valutare risultati e impatti	Ricognizione degli effetti e dei risultati conseguiti con i progetti realizzati con l'ultima gestione del Fondo e definizione di una prima release del modello di analisi e valutazione	Creazione modello di analisi e prima applicazione sulle misure	Applicazione sulle misure

4. Unioncamere per le Camere - La valorizzazione del ruolo delle Camere di commercio a supporto delle imprese, dei territori e delle istituzioni tramite le attività di informazione, di orientamento, di comunicazione ed altre attività di promozione

L'inserimento degli Enti del sistema camerale tra i soggetti attuatori del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (prevista dal D.L. 6 novembre 2021, n. 152) rende ancora più necessaria una comunicazione mirata ad avvicinare imprese e opinione pubblica ai servizi camerale. La complessità di tale sfida richiede, anche più che in passato, un'azione univoca da parte delle Camere di commercio che sarà ancora più efficace se esse saranno in grado di farsi percepire come un sistema coordinato e coeso. Sarà perciò fondamentale dare un'ulteriore spinta alla comunicazione integrata che deve essere in grado di accompagnare le novità presso i diversi pubblici di riferimento accrescendo, allo stesso tempo, il coinvolgimento dei diversi componenti del sistema.

L'obiettivo strategico è assicurare la realizzazione e la gestione di strumenti che permettano alle Camere di commercio di monitorare le informazioni sugli argomenti di interesse delle istituzioni e dei loro organi, verificare i risultati dell'attività di informazione e comunicazione, realizzare l'assistenza necessaria per gli eventi legati all'attività istituzionale.

Saranno messi a disposizione delle Camere strumenti idonei a creare e promuovere sinergie a livello nazionale e locale, coordinando i contenuti della comunicazione anche a livello territoriale, per rafforzare la voce unica del sistema camerale.

Un sistema a rete: valorizzare le best practices e veicolarle				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Diffusione dei servizi informazioni e attività sui social, sito web, periodici dedicati	Incremento utenza	Almeno del 15% su anno precedente	Almeno del 15% su anno base	Almeno del 15% su anno base
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione assistenza sul campo	Predisposizione modello e prima sperimentazione	Diffusione a un panel di almeno 10 Camere	Diffusione esperienze ad ulteriori 15 Camere
Indagine reputazionale sul sistema camerale	Identificazione posizionamento del sistema camerale rispetto ai diversi interlocutori sociali	Entro novembre	Entro novembre nuova versione dell'indagine	Entro novembre nuova indagine volta ed individuazione iniziative da adottare per il miglioramento della reputazione

OBIETTIVI GESTIONALI

5. Unioncamere per le Camere - Valorizzare il capitale umano implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità

Occorre, anzitutto, allineare quanto prima cultura e comportamenti all'interno delle nostre organizzazioni pubbliche, ai cambiamenti ai quali le stesse non possono sottrarsi. Ciò in particolare portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi; attivando specifici programmi di disseminazione di conoscenze; valutando in particolare le specifiche competenze e il ruolo che i dipendenti possono ricoprire; puntando soprattutto a una crescita della presenza di collaboratori giovani nelle Camere e nell'Ente, per rinnovare e sviluppare nuove competenze professionali. C'è bisogno di nuove energie nei settori innovativi e digitalizzati in cui lavoriamo e di un opportuno ricambio

generazionale con figure professionali adatte e con competenze digitali, tecniche, finanziarie e manageriali. Integrazione dei processi digitali e nuove competenze sono temi che riguardano ormai direttamente la Pubblica Amministrazione.

Occorre, pertanto, puntare con convinzione alla valorizzazione del capitale umano, dando evidenza e modernizzando l'articolazione organizzativa, implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità con specifici percorsi formativi, finalizzati a garantire una sostanziale "focalizzazione" delle risorse umane del sistema camerale, al fine di rinnovare, potenziare e sviluppare nuove competenze e conoscenze.

Il percorso è stato già intrapreso nella precedente annualità, ma l'attività è stata fortemente influenzata da diversi fattori quali:

- a) l'andamento del rinnovo del ccnl 2019-21, all'interno del quale uno spazio significativo ha assunto la revisione dell'ordinamento professionale, con il nuovo sistema di classificazione. La sottoscrizione del ccnl è avvenuta nell'ultima parte dell'anno, di fatto congelando la definizione del modello di competenze che ha finito per orientare le decisioni dell'ente limitatamente alle posizioni oggetto delle procedure selettive in cantiere;
- b) i cambiamenti normativi in corso d'anno importanti ai fini dell'economia delle scelte da compiere per un ente di piccole dimensioni come Unioncamere. La programmazione delle assunzioni contenuta nel PIAO, infatti, evidenzia numeri contenuti, suddivisi in più annualità. In presenza di una sopraggiunta scelta legislativa di bloccare, di fatto, l'utilizzo delle graduatorie, Attivare le selezioni per le coperture dei posti riferiti ad un singolo anno, senza poter beneficiare della possibilità di attingere dalle graduatorie che si generano per le assunzioni dell'anno successivo, implicherebbe attivare nuove procedure con incremento di costi non proporzionati rispetto ai numeri da acquisire. Di qui la scelta strategica di concepire l'avviso di selezione in modo da fondere, al suo interno, i numeri del 2023 e del 2024. L'avviso, pertanto, verrà pubblicato nei primi mesi del 2024.

Il prospetto che segue è aggiornato anche sulla base delle evidenze appena sopra riportate.

Valorizzare il capitale umano implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Rideterminazione dell'organico dell'Ente	Presentazione Organi istituzionali entro data stabilita	aprile		
Analisi e mappatura delle competenze	Definizione delle competenze con riferimento alle posizioni da coprire mediate assunzione		dicembre	
Attuazione piano assunzionale nel triennio	Inserimento in organico 100% nuovo personale entro il triennio			100%

OBIETTIVO GENERALE

Garanzia dei pagamenti a privati da parte dell'ente

Assicurare il rispetto dei termini per l'effettuazione dei pagamenti a carico dell'ente verso fornitori ed utenza privata (escluse le società inhouse)				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Completamento dell'iter amministrativo di competenza per consentire la liquidazione nei tempi di legge	100%	-	100%	100%

* in caso di mancato conseguimento, l'ammontare teorico massimo della retribuzione di risultato disponibile subirà una penalizzazione come segue

Livello target raggiunto (in percentuale)	Entità penalizzazione
96-98	5%
91-95	15%
86-90	25%
=<85	30%

3.2 – Performance operativa e performance individuale

Le indicazioni presenti in tale sezione al momento riproducono gli obiettivi contenuti nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi (PIRA), la cui responsabilità dirigenziale di attuazione verrà definita all'atto della formale assegnazione degli obiettivi ai dirigenti da parte del Segretario generale.

Anche tale attività integrerà la presente sezione all'atto della formale assegnazione di tali obiettivi.

Competitività e sviluppo delle imprese

Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo

Digichamps

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
N. di destinatari intercettati (NEET)	Indicatore di output	360		
N. di soggetti for profit coinvolti nel processo di inserimento lavorativo	Indicatore di output	35		
N. complessivo di contratti di stage firmati	Indicatore di output	46		
N. complessivo di destinatari "inoccupati" che hanno firmato un contratto di lavoro	Indicatore di output	20		

Certificazione delle competenze

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
N. di CCIAA che attiveranno il servizio di certificazione	Indicatore di output	60		
N. di certificazioni rilasciate da ciascuna CCIAA	Indicatore di output	50/anno		

ITS e Promozione dei modelli di formazione duale

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
N. di accordi con reti di scuole, ITS e soggetti associativi sottoscritti	Indicatore di output	7		
N. di scuole partecipanti ai PCTO	Indicatore di output	100		

**RUNTS**

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Incontri presso le CCIAA su sviluppo Imprese Sociali e Terzo Settore	Indicatore di output	6		
N. partecipanti all'attività di formazione nazionale	Indicatore di output	200 partecipanti		

I numeri del sistema come strumento per affermare la sua rilevanza nei contesti istituzionali

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Acquisizione dati gestionali completi delle CCIAA (personale, bilanci, processi, ecc.) >>> N. CCIAA con rilevazione completa / N. CCIAA totali	Indicatore di output	>=85%		
N. CCIAA coinvolte in Audit per la ricerca di modelli gestionali positivi/negativi	Indicatore di output	>=5		
N. Linee tematiche per le quali saranno individuati nuove metriche e indicatori	Indicatore di output	>=2		

Rinnovamento, sviluppo e valorizzazione del management e delle professionalità camerali

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Ampliamento platea Camere che adottano il modello di competenze a regime	Indicatore di output	>=40% Camere partecipanti ai laboratori		
Definizione proposta per il sistema camerale di progetto complessivo per l'inserimento di giovani leve e nuove competenze nelle Camere (tirocini, apprendistato in alta formazione, contratti formazione lavoro, figure innovative)	Indicatore di output	Proposta validata da organi Unioncamere entro marzo, completamento disseminazione e condivisione nel sistema entro giugno		

Progetto Futurae 2

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Creazione di nuove imprese al termine di un percorso di assistenza e formazione	Indicatore di output	60 nuove imprese		
Diffusione delle attività del progetto Futurae 2 a livello social	Indicatore di output	1500 followers		

Il sistema camerale per un sistema infrastrutturale e logistico sostenibile, competitivo e resiliente

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
N. Eventi Mercitalia	Indicatore di output	4/anno		

Regolazione dei mercati

Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori

La prevenzione delle crisi d'impresa ed il supporto finanziario

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
N. Seminari/webinar di formazione/assistenza tecnica	Indicatore di output	10/anno		

Il portale agevolazioni

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
N. Camere coinvolte nel progetto	Indicatore di output	15/anno		

Metrologia legale

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Tempi di conclusione dei procedimenti relativi alle SCIA	Indicatore di output	45 gg		

Tachigrafi

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Diffusione linee guida nazionali per l'autorizzazione e la sorveglianza dei Centri tecnici per i Tachigrafi	Indicatore di output	30/09/2024		

Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo

Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy

Sostegno all'export delle PMI e Formazione/Academy

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Incremento iscritti alla piattaforma SEI riqualificata* 2024/2023	Indicatore di output	Incremento 7%		

EuLEP - European Learning Experience Platform



INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
N. partecipanti webinar di presentazione dei percorsi formativi di base su AI, VR e SI per le PMI del Turismo realizzati nell'ambito del progetto	Indicatore di output	100		

EntreComp4Transition

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Diffusione tra i partner di progetto e nel sistema camerale		30 soggetti raggiunti		

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche

Indirizzo politico - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza

Assistenza e supporto alle CCIAA sui temi di interesse del sistema camerale

Assistenza alle CCIAA sulle tematiche inerenti:

- Progetti 20%
- Risorse umane e relazioni sindacali
- Convenzioni internazionali
- Supporto legale
- Anticorruzione e trasparenza
- Consigli camerali
- Trattamento dei dati personali
- Performance

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2024	2025	2026
Tempi medi di risposta a quesiti	Indicatore di output	Entro 3 giorni per il 90% dei quesiti pervenuti		
Coinvolgimento delle CCIAA nell'attività di assistenza tecnica fornita dall'ente	Indicatore di output	Almeno il 90% delle CCIAA		
Diffusione alle CCIAA di strumenti di attuazione di norme (linee guida, documenti di interpretazione, ecc)	Indicatore di output	Almeno 20/anno		



3.3 – Rischi corruttivi e trasparenza

Questa sottosezione contiene quanto previsto per il PTPCT, verificatane la conformità con gli aggiornamenti introdotti dall'ultimo PNA approvato.

In coerenza con i suoi contenuti, di seguito si riporta l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Ente, alcune in continuità con gli anni precedenti e altre che presentano profili di novità, tenuto conto anche delle recenti novità normative.

Si tratta di misure di prevenzione che incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione (misure generali); altre misure di prevenzione sono state individuate dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione in collaborazione con ogni Dirigente, ciascuno per l'area di competenza, e incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio (misure ulteriori).

Ad esse si aggiungono le misure di tipo trasversale, anch'esse distinte in generali ed ulteriori.

Le misure di prevenzione del rischio obbligatorie e quelle ulteriori

In merito al trattamento del rischio, ossia al processo necessario a modificare il rischio stesso individuando e attuando le misure per neutralizzarlo o ridurre le probabilità che esso si verifichi, il PNA 2013 era intervenuto a sancire una serie di misure che rappresentano ancora un valido riferimento all'individuazione di azioni e strumenti operativi per la mitigazione dei rischi di corruzione individuati nel Piano. Di seguito si riporta l'elenco completo delle misure, specifiche e trasversali, distinte in obbligatorie (in quanto direttamente disciplinate dalla legge) e ulteriori, che sono state individuate dall'ente per intervenire sulla probabilità che si verifichino i rischi di corruzione mappati.

Per quanto riguarda le misure ulteriori, l'elenco è in continuo aggiornamento, sulla scorta dello specifico contesto in cui l'ente opera e delle evidenze via via risultanti dal processo di risk management intrapreso (si è già provveduto in questo senso, ampliando l'elenco delle misure ulteriori previste dal PNA); inoltre, l'aggiornamento 2015 del PNA era intervenuto ulteriormente a integrare l'elenco iniziale con riguardo soprattutto all'area degli approvvigionamenti.

Anche in questo caso la verifica e l'adeguamento agli indirizzi riportati dall'ANAC nel PNA ultimo hanno come conseguenza una prima rivisitazione e, laddove necessario, un ampliamento delle misure di prevenzione (sia quelle obbligatorie che quelle ulteriori) del rischio corruzione da codificare.

Per un maggiore dettaglio sull'articolazione delle misure per aree di rischio e sui responsabili e i tempi di attuazione delle stesse, si rinvia alle schede di rischio riportate nell'allegato 1.

***Elenco misure obbligatorie***

MO1	Trasparenza
MO2	Adozione e applicazione del codice di comportamento dell'ente
MO4	Astensione in caso di conflitto di interesse
MO10	Formazione
MO11	Patti di integrità
MO13	Provvedimenti disciplinari

Elenco misure ulteriori

MU1	Intensificazione dei controlli a campione sulle autocertificazioni dei candidati
MU2	Razionalizzazione organizzativa dei controlli sulla verifica dei requisiti
MU4	Affidamento dei controlli e degli atti di vigilanza di competenza dell'amministrazione ad almeno due dipendenti abbinati secondo rotazione casuale
MU5	Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente
MU8	Inserimento di apposite disposizioni nei Codici di comportamento settoriali per fronteggiare situazioni di rischio specifico
MU10	In caso di delega di potere, programmazione ed effettuazione di controlli a campione sulle modalità di esercizio della delega
MU13	Regolazione dell'esercizio della discrezionalità mediante circolari o direttive interne 22
MU18	Regolamento sulla composizione delle commissioni
MU19	Individuazione di accorgimenti tesi a garantire la parità di condizioni tra i partecipanti
MU20	Ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica)
MU21	Controllo di 2° livello/a campione

Elenco misure trasversali obbligatorie

MT1	Trasparenza: obblighi di pubblicazione
------------	--

Elenco misure trasversali ulteriori

MTU1	Trasparenza: misure ulteriori
MTU4	Formazione al personale sul codice di comportamento
MTU5	Adozione di un Codice etico
MTU7	Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione
MTU15	Ricorso a verbalizzazione di incontri o incontri aperti al pubblico o coinvolgimento RPCT per documentare rapporti con privati e associazioni di categoria
MTU17	Procedure interne per la rotazione del R.U.P. e la rilevazione di eventuale conflitto di interesse
MTU19	Obbligo di motivazione nella determina a contrarre in ordine alla scelta della procedura, del sistema di affidamento, della tipologia contrattuale
MTU20	Adozione di direttive interne/linee guida che introducano criteri stringenti ai quali attenersi nella determinazione del valore stimato del contratto avendo riguardo alle norme pertinenti e all'oggetto complessivo del contratto
MTU21	Audit su bandi e capitolati per verificarne la conformità ai bandi tipo redatti dall'ANAC e il rispetto della normativa anticorruzione
MTU29	Preventiva individuazione, mediante direttive e circolari interne, di procedure atte ad attestare il ricorrere dei presupposti legali per indire procedure negoziate o procedere ad affidamenti diretti da parte del RUP
MTU30	Predeterminazione nella determina a contrarre dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare
MTU33	Check list di verifica degli adempimenti da porre in essere, anche in relazione alle direttive/linee guida interne adottate, da trasmettersi periodicamente al RPCT
MTU39	Utilizzo di elenchi aperti di operatori economici con applicazione del principio della rotazione, previa fissazione di criteri generali per l'iscrizione
MTU40	Accessibilità online della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documentazione non accessibile online, predefinitone e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari



MTU48	Sistemi di controllo incrociato sui provvedimenti di nomina di commissari e consulenti, anche prevedendo la rendicontazione periodica al RPCT, almeno per contratti di importo rilevante, atti a far emergere l'eventuale frequente ricorrenza dei medesimi nominativi o di reclami/segnalazioni sulle nomine effettuate
MTU50	Introduzione di misure atte a documentare il procedimento di valutazione delle offerte anormalmente basse e di verifica della congruità dell'anomalia, specificando espressamente le motivazioni nel caso in cui, all'esito del procedimento di verifica, la stazione appaltante non abbia proceduto all'esclusione
MTU51	Nel caso in cui si riscontri un numero significativo di offerte simili o uguali o altri elementi, adeguata formalizzazione delle verifiche espletate in ordine a situazioni di controllo/collegamento/accordo tra i partecipanti alla gara, tali da poter determinare offerte "concordate"
MTU53	Direttive interne che prevedano l'attivazione di verifiche di secondo livello in caso di paventato annullamento e/o revoca della gara
MTU58	Obbligo di menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta
MTU62	Obbligo di preventiva pubblicazione online del calendario delle sedute di gara
MTU64	Check list di controllo sul rispetto degli adempimenti e formalità di comunicazione previsti dal Codice
MTU65	Introduzione di un termine tempestivo di pubblicazione dei risultati della procedura di aggiudicazione
MTU68	Controllo sull'applicazione di eventuali penali per il ritardo
MTU71	Definizione di un adeguato flusso di comunicazioni al fine di consentire al RUP ed al RPCT di avere tempestiva conoscenza dell'osservanza degli adempimenti in materia di subappalto
MTU73	Per opere di importo rilevante, pubblicazione online di rapporti periodici che sintetizzino, in modo chiaro e intellegibile l'andamento del contratto rispetto a tempi, costi e modalità preventivate in modo da favorire la più ampia informazione possibile
MTU78	Pubblicazione del report periodico sulle procedure di gara espletate sul sito della stazione appaltante
MTU80	Pubblicazione delle modalità di scelta, dei nominativi e della qualifica professionale dei componenti delle commissioni di collaudo

Quanto ad ambiti specifici correlati alla materia, si puntualizza quanto segue.

Codice di comportamento

L'Ente ha predisposto un proprio Codice di comportamento, aggiornandolo sulla base del Codice comportamento di cui al DPR n° 81/2023. La nuova versione è stata pubblicata sul sito istituzionale.

Misure di disciplina del conflitto di interesse

In ossequio alle previsioni di legge (art. 1 co, 41 della L. 6 novembre 2012, n. 190), sono state adottate misure per gestire l'obbligo di astensione per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento finale e i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di insorgenza di un conflitto di interesse, anche solo potenziale.

È stato disposto che, in questo caso, il dipendente ha il dovere di segnalare tale situazione al Dirigente competente che deve valutare la situazione e rispondere per iscritto al dipendente medesimo, sollevandolo dall'incarico, oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, esso dovrà essere affidato dal Dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il Dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile per la prevenzione della



corruzione. Analoga procedura, con gli opportuni adattamenti, riguarda i collaboratori esterni, tenuti alla sua osservanza in fase di conferimento dell'incarico.

Il modello apposito, contenente le "Modalità operative per la segnalazione di un potenziale conflitto di interesse", è reso disponibile - per la compilazione in favore del personale interno interessato - in apposita directory di rete e viene allegato al contratto da sottoscrivere, per i soggetti esterni.

Conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici

Analoga modulistica a supporto dei dipendenti interni chiamati a far parte di commissioni di gara è presente nella rete interna.

Per i responsabili unici di procedimento, atteso il numero ristretto di figure professionali individuate per tale incarico, la valutazione sulla possibile sussistenza di conflitti è compiuta preventivamente rispetto al conferimento dell'incarico stesso.

Inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali

Le procedure interne sono definite in conformità alla normativa generale.

Tutela del "whistleblower" - procedura per la segnalazione di condotte illecite "Whistleblowing"

La disciplina delle modalità procedurali di gestione delle segnalazioni di condotte ed atti illeciti, garantendo la riservatezza dell'identità del segnalante in ogni fase e le tutele di cui alla normativa generale ed evidenziandone, altresì, le responsabilità in caso di utilizzo scorretto dell'istituto, è quella descritta nel sito dell'Ente alla pagina dedicata: <https://www.unioncamere.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/il-sistema-la-segnalazione-di-illeciti-unioncamere-whistleblowing>.

Formazione

La L. 6 novembre 2021, n. 190 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità.

In quest'ottica l'Ente assicura specifiche attività formative rivolte al personale dipendente, anche con rapporto di lavoro flessibile, in materia di trasparenza, pubblicità, integrità e legalità. Per l'anno 2022 si prevede, d'intesa con il Responsabile della prevenzione della corruzione, un programma trasversale per tutte le risorse umane, per un aggiornamento sugli elementi fondamentali della materia, alla luce delle novità intervenute dopo l'effettuazione dei primi corsi nel biennio precedente.

Nella vigente annualità, alla luce dell'impostazione della componente anticorruzione del Piano, per come sopra evidenziata, l'impegno richiesto al Responsabile è quello di portare a compimento, con il supporto dell'unità dedicata alle risorse umane, il programma di crescita professionale del personale tutto sui temi dell'anticorruzione affidati alle sue cure.

Infine, per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di

aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all'allegato 2 "Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza".

Analogamente, per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al capitolo 5 "Modalità di monitoraggio".

4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

L'Ente definisce in questo capitolo i propri interventi in modo da preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantire il rispetto delle diverse normative e implementare le condizioni organizzative per un adeguato perseguimento degli obiettivi programmati.

Partendo dall'analisi della situazione esistente (as is), sono individuati tutti i requisiti necessari e i gap da colmare in termini di migliori modalità organizzative del lavoro, anche a distanza, oltre che di investimenti professionali e formativi.

4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

In questa parte del documento, sono raccolte e vengono illustrate le azioni volte ad assicurare miglioramenti e/o rideterminazioni dell'organizzazione ritenuti necessari al fine di perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi, nonché per garantire un puntuale presidio dei servizi e degli adempimenti.

Al riguardo, si ritiene utile fornire un quadro di riepilogo dei fattori che determinano le azioni che si vogliono mettere in campo.

Anche alla luce di quanto evidenziato nell'analisi del contesto (capitolo 2), nonché nella configurazione della performance strategica (capitolo 3, sezioni 3.1 e 3.2), l'Ente prevede di realizzare alcuni interventi sulla propria struttura organizzativa al fine di:

- conseguire un posizionamento adeguato rispetto ai nuovi bisogni provenienti dalle Camere, soprattutto in termini di domanda/attesa di maggior velocità su risposte a bisogni espressi, o anche solo annunciati, e di miglior qualità degli output rilasciati;
- assecondare i mutamenti tecnologici che impongono variazioni nel proprio flusso operativo;
- accompagnare il processo di cambiamento organizzativo delle Camere finalizzato a riorientare le prestazioni e a rimuovere eventuali ostacoli procedurali e culturali;
- dare un nuovo volto all'ente, così da operare scelte più ordinate e progressive, rinvenendo soluzioni meno formalistiche, ma pur sempre corrette, per garantire il successivo reperimento delle giuste professionalità e le dotazioni tecnologiche ritenute indispensabili al disegno.

Nello specifico, per garantire un ottimale presidio dei processi, si è già dato corpo all'ampliamento delle Aree dirigenziali, passate da 5 a 6 nel 2022 tramite il recupero della posizione tagliata a priori dal legislatore nel 2012, e di potenziare l'operatività dell'Unità di missione trasversale incaricata di coordinare le e dare impulso alle varie funzioni coinvolte nell'attuazione delle misure del PNRR che vedono coinvolto l'Ente; questo allo scopo di rendere la parte di struttura interessata partecipe del

presidio di alcuni processi chiave in proposito e far sì che il personale dedicato non operi esclusivamente in unità funzionali separate.

Ovviamente, tali azioni vengono armonizzate con i necessari interventi formativi e di coaching mirato, in modo da incidere sul mindset del personale e per riorientarlo verso le innovazioni ipotizzate, oltre che con il necessario mix di nuove professionalità e riconversioni interne (v. successivo par. 4.4).

Tali indicazioni vengono formalizzate in atti del Segretario generale, via via che si rende necessaria l'adozione di misure organizzative nei diversi ambiti esaminati in questa sede.

4.2 – Organizzazione del lavoro agile

Dopo le continue e repentine evoluzioni che la gestione del lavoro a distanza ha conosciuto dal 2020 in poi, nell'ultimo anno la situazione all'interno dell'ente può dirsi assestata, con le prestazioni di lavoro pressoché interamente svolte in presenza, ad eccezione di accordi individuali in corso e di casi personali o familiari che richiedono qualche attenzione differenziata.

Tale assetto, peraltro, è di natura ancora provvisoria, in quanto il perfezionamento del CCNL per il triennio 2019-21, avvenuto nell'ultima parte del 2023, consegna alla riflessione organizzativa alcune indicazioni sul regime contrattuale riferito alle modalità lavorative di questo tipo.

Per effetto della maturazione dell'intesa contrattuale, si sta ponendo mano alla predisposizione del regolamento aziendale su tale materia; il che comporta, di conseguenza, alcuni assestamenti sul timing del percorso attraverso il quale approdare al lavoro a distanza a regime, con l'intento di pervenire ad un assetto convincente che sappia coniugare nella corretta misura gli interessi dei diversi soggetti coinvolti (organo di indirizzo politico, management, portatori esterni di interessi, dipendenti).

Le fasi da sviluppare, revisionate in parte anche nei contenuti rispetto alle precedenti edizioni del Piano, sono, dunque, le seguenti:

1. individuazione processi remotizzabili: azioni di self assessment (entro aprile)

Il primo passo è quello di perimetrare l'applicazione del lavoro a distanza per il futuro, rispetto alle caratteristiche e specificità dell'ente.

Tenendo presenti le funzioni/linee di attività codificate dal cruscotto del controllo di gestione, la valutazione di remotizzabilità dovrà essere fatta rispetto a date condizioni, che sono specificate come segue:

- rilevanza del contatto / rapporto con l'utenza esterna (Camere/istituzioni/soggetti terzi);



- programmabilità delle attività;
- livello di collegialità delle attività;
- eterogeneità e interdipendenza delle attività.

Tenendo presenti tali condizioni, si attribuirà a ogni attività un punteggio all'interno di un range prestabilito (da elevata ad assente responsabilità).

In tal modo, è possibile individuare le linee di attività che, nella loro totalità, possono essere considerate remotizzabili in quanto comprendono più azioni che rispondono ai criteri sopra elencati. Nell'effettuare questa valutazione, si terrà in considerazione il fatto che non tutte le linee si prestano a essere gestite anche in modalità a distanza, in termini assoluti o perché le sospensioni cicliche della presenza fisica sul luogo di lavoro (proprie di tale modalità) comunque incidono sulla "tenuta" del livello di servizio che si ottiene potendo fare affidamento sulla continuità di tale presenza.

2. Individuazione delle condizioni di effettiva remotizzabilità (entro maggio)

Individuate le linee di attività potenzialmente remotizzabili, tale conclusione non è però da sola sufficiente ad assicurare che le stesse siano effettivamente gestibili in tale modalità.

Saranno definite e create le condizioni organizzative ed operative da garantire perché il lavoro agile possa stabilmente entrare tra le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa. Questo consentirà anche di verificare quanto l'Ente sia pronto ad applicare il lavoro agile nei sottoprocessi remotizzabili e di individuare le azioni da porre in essere per assicurarne una gestione efficace (anche in termini di interventi organizzativi, sui quali si veda di seguito).

Il passaggio successivo diverrà, dunque, quello di dare riscontro della effettiva remotizzabilità delle linee individuate e collocate nel perimetro.

Per effettuare tale operazione, con riguardo a ciascuna linea remotizzabile l'Ente effettuerà una valutazione dei livelli di adeguatezza al lavoro a distanza e del relativo effort, inteso come insieme degli sforzi che l'Ente deve compiere per garantire una corretta applicazione dello stesso.

Infine, si imbastirà la corrispondenza tra linee di attività e persone ad esse dedicate (punto nodale per fare poi le scelte concrete).

3. Definizione delle finalità, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime (entro luglio)

Nel passaggio successivo, in funzione del risultato dell'autoanalisi e, quindi, dell'individuazione dei "gap" che ostacolano la piena (ossia, senza sbavature organizzative o di processo) gestione del lavoro in tale modalità, l'Ente procederà alla definizione della fase di innesto strutturato del lavoro agile.

Tale fase sarà composta dei seguenti elementi:

- definizione delle finalità che si intende raggiungere attraverso lo sviluppo del lavoro agile, essenzialmente riconducibili alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere



organizzativo, alla resa in termini qualitativi dei servizi svolti, in funzione delle scelte strategiche ed operative definite in fase di programmazione;

- adozione del relativo regolamento aziendale, previo confronto con le rappresentanze sindacali;
- definizione dei soggetti coinvolti (attori e stakeholder) e del relativo ruolo espletato all'interno del processo di pianificazione, di implementazione e di monitoraggio delle modalità di lavoro agile, dando conto di una proposta che sia condivisa e partecipata. Tali soggetti possono essere individuati auspicabilmente tra una serie di figure - dirigenti - personale camerale - organizzazioni sindacali - Responsabile Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP) - medico competente - Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) - Organismo indipendente di valutazione (OIV) - Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) - stakeholder esterni;
- articolazione del lavoro agile: per le attività ritenute remotizzabili all'interno delle linee considerate, declinazione delle modalità realizzative del lavoro agile.

Sulla base dell'impianto contrattuale definito, le tipologie di lavoro fuori sede che possono ipotizzarsi sono le seguenti:

- a. vicina al modello della L. 22 maggio 2017, n. 81: per rispondere al lavoratore che prospetta un'esigenza in chiave di conciliazione vita-lavoro (se l'esigenza del lavoratore è valutata positivamente, si sviluppa il progetto con indicatori di risultato e comportamentali);
- b. rivolta alle persone: individuando coloro che presentano, secondo motivata valutazione, le maggiori propensioni e idoneità a lavorare interagendo da lontano. Nell'ambito dei processi facenti parte del perimetro di applicazione definito e risultati quindi più solidi in chiave di assorbimento dell'impatto di quote di lavoro non in presenza, individuazione (preferibilmente entro limiti numerici predeterminati) di coloro che presentano, secondo un apprezzamento condotto sulla base della valutazione delle esperienze fin qui verificatesi, le maggiori propensioni ed idoneità a lavorare interagendo da lontano; contestualmente all'avvio di tale esperienza, declinazione del set di abilità comportamentali che connotano il profilo del "lavoratore a distanza" e che entrano a far parte delle valutazioni annuali (in attesa dell'introduzione dei profili di competenza) per verificare se chi è già fuori sede può continuare e/o se ci sono nuove figure che sarebbero pronte ad essere collocate (non necessario, in quanto serve solo per avere una prima fotografia della situazione);
- c. occasionale: per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari. L'ente stesso favorisce (allo scopo di agevolare – sul piano individuale – la disponibilità di tempi occorrenti per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari senza compromettere i livelli quali-quantitativi della prestazione di lavoro del proprio personale) il ricorso al lavoro agile secondo necessità individuali che dovessero emergere in corso d'anno e risultassero meritevoli di accoglimento, in quanto comprovate, (comunque per non più di una certa percentuale del personale in servizio). Il lavoro,



che avrebbe potuto essere realizzato nei locali del datore di lavoro, è effettuato al di fuori degli stessi (nel domicilio o in qualunque altro posto scelto dal dipendente) in maniera occasionale e non regolare, al di fuori, quindi, di una pianificazione strutturata del ricorso a tale modalità secondo i documenti di programmazione adottati.

Le tipologie suddette vanno, poi, verificate di anno in anno, per confermarne o modificarne l'utilizzo. La loro attivazione avverrà, comunque, all'interno di

- Piano investimenti, che deve tener conto degli investimenti necessari a sostegno dell'introduzione del modello di lavoro agile, quali:
 - comunicazione strutturata (al personale, ai responsabili delle risorse che operano in tale modalità, agli amministratori, agli utenti) che illustri – con riferimento a ciascuna di tali platee – logiche e principi ispiratori delle scelte che si andranno a compiere concretamente, significati comportamentali dell'essere lavoratori a distanza o responsabili degli stessi, assicurazioni sul governo dell'impatto di tali innesti sui livelli di servizio;
 - acquisizione di tool digitali di ingaggio (del singolo che opera da lontano) e di collaborazione (del personale tutto, quello in presenza e quello fuori sede), necessari a favorire la coesistenza di modalità di lavoro differenti e, dunque, forme di dialogo diverse da quelle ordinarie;
 - interventi formativi per agevolare i mutamenti di cultura organizzativa che necessariamente si accompagnano a tale innovazione.
- Monitoraggio delle prestazioni: introduzione di modalità di monitoraggio applicate per la valutazione – a seconda delle tipologie – dell'operato o degli obiettivi del personale impegnato in tale modalità di lavoro.

Nelle more, si conferma la situazione esistente, monitorata in funzione dell'andamento delle esigenze organizzative, nonché di situazioni personali/familiari, non episodiche, che dovessero richiedere un intervento di sostegno attraverso tale modalità lavorativa, in quest'ultimo caso muovendosi in linea con gli indirizzi del Ministro della Funzione Pubblica di inizio 2024.

4.3 – Semplificazione delle procedure

La peculiare natura dell'Ente, chiamato a rendere servizi in favore dei propri associati secondo moduli relazionali non codificati da norme di legge o regolamentari, se non in casi limitati, e comunque non in chiave di rispetto ex lege di termini o scadenze, con conseguente insorgenza di impegni/obblighi a garantire certezze di tempi e ad intervenire, quindi, sulla fluidità del percorso che porta alle decisioni, rende confinata ad uno spazio oltremodo circoscritto quella che per le PA è un'incombenza da tener presente, per così dire, in modo automatico nei loro piani di lavoro, vale a dire quella di riporre

un'attenzione costante su riduzioni di fasi, passaggi, iter istruttori per garantire all'utente maggiori e più rapide certezze sulla conclusione del percorso che porta a generare un output d'ufficio o a rispondere alla domanda presentata.

Analogamente la questione si pone nei rapporti con le autorità istituzionali, nei cui confronti i tempi di gestione dei rapporti sono spesso definiti in norme.

Poiché, peraltro, il governo dei tempi e le garanzie da fornire ai propri associati sul loro rispetto sono parte integrante del rapporto con loro, ancorché non su base legale l'Ente procederà ad effettuare una valutazione delle procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative e della propria programmazione. Ciò al fine di definire l'elenco di quelle che necessitano di interventi di semplificazione attraverso una revisione, reingegnerizzazione e/o tramite l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali.

A valle dell'assessment delle procedure, nel quale focalizzarsi in particolare sulle persone coinvolte e gli strumenti adottati, sarà possibile derivare le esigenze di miglioramento da soddisfare ed i conseguenti interventi da porre in essere, corredati con descrizione dei relativi tempi di attuazione.

La progressione di tale impegno verrà inserita nelle successive versioni del Piano.

4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione

Le indicazioni e le scelte presenti in questo paragrafo sono state predisposte in coerenza con quanto inserito in altre sezioni del PIAO.

Più precisamente, i dati di partenza sui quali si è costruita la programmazione sono contenuti:

- nella parte del capitolo 1 dedicata (paragrafo 1.2) alla rappresentazione del profilo istituzionale dell'ente, e dunque alla mission che ne contraddistingue nel tempo l'operato;
- nella parte del capitolo 1 raffigurante (paragrafo. 1.3) la composizione del patrimonio professionale dell'ente e la sua distribuzione tra le aree di attività;
- nella parte del capitolo 2, in cui dall' "analisi di contesto" vengono fatti discendere i contenuti di sfide/impegni che caratterizzeranno la vita futura del sistema camerale, in un orizzonte temporale di breve-medio periodo;
- dai passaggi contenuti nel paragrafo 4.1 "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa", che cominciano ad indicare alcuni degli interventi sulle figure professionali che si intendono attuare.

Sulla scorta di tali indicazioni, nella presente sezione sono definiti i fabbisogni professionali, prioritari o emergenti, correlati alle strategie e, quindi, alle prospettive di lavoro dell'Ente, sulla base della



situazione as is e delle compatibilità economico-finanziarie richieste dal legislatore nel prendere siffatte decisioni.

Ciò premesso, le conclusioni contenute nel seguente punto A, in termini di rilevazione del fabbisogno, ribadiscono e confermano i presupposti affermati e le conclusioni raggiunte nella redazione del Piano nel 2023.

A. RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO

Essendo invariati gli elementi costitutivi della situazione esistente, si confermano le necessità già evidenziate, vale a dire:

- i. un arricchimento di figure professionali in grado di affrontare contenuti di lavoro ad elevato capitale intellettuale, molti dei quali del tutto innovativi rispetto alle expertise fin qui maturate nella struttura (ad esempio, gestore di progetto, esperto dati);
- ii. un ricambio generazionale che consenta alla struttura di mantenersi in equilibrio, sul piano della forza-lavoro, e di non depauperarsi costantemente in ragione della diffusa anzianità (anagrafica e contribuiva) dell'attuale personale;
- iii. un ricorso al mercato del lavoro esterno, con alcune chances per figure interne, per la copertura di tali fabbisogni, non risultando praticabili
 - a) né spostamenti sulla line di figure professionali oggi impegnate nelle funzioni di supporto (stante l'esiguo numero di coloro che vi sono dedicati, come indicato nella versione del 2022, e attesa la mole ingente di lavoro - per gli uffici interessati - che deriva non dall'esercizio, per così dire, ordinario dell'ente, ma dal coinvolgimento dello stesso, ormai stabile e semmai in costante crescita, in cooperazioni istituzionali con Ministeri per la realizzazione di progetti comuni, che richiedono assidua dedizione a procedure selettive, procedure di gara, rendicontazioni amministrative, da quest'anno aggravate dall'acquisizione - in qualità di soggetto attuatore - di progetti a valere sulle risorse del PNRR e del PNC),
 - b) né riassegnazioni, anche se tramite riconversioni professionali, di personale da altre funzioni della stessa line, considerati i numeri esigui presenti nelle singole articolazioni organizzative di quest'ultima (in una sola area figurano 5 unità, con un forte coinvolgimento in progetti esterni rientranti nella cooperazione istituzionale di cui si è detto), in rapporto alle attività da svolgere (come appena detto, non solo direttamente rivolte alle Camere associate, con assorbimento, quindi, di giornate-uomo relative che rendere difficoltoso ipotizzare il percorso trasversale che si sta esaminando);
- iv. una centratura, per così dire, della figura del Segretario generale nel ruolo tipico di governo e di

indirizzo della struttura tutta, nella gestione delle relazioni esterne per la parte riferita a tale ruolo, e, per questo, un significativo ridimensionamento di quei compiti non strettamente attinenti al ruolo così come descritto.

Il portato, per così dire, di questo insieme di analisi e considerazioni ha determinato in precedenza un'impostazione dell'organico, nelle aree contrattuali e nelle qualifiche dei quadri intermedi e dei dirigenti, quale quella riportata nella tabella sottostante e che si ritiene di aggiornare alla luce della programmazione definitiva delle assunzioni (cfr. tabella successiva a fine sezione), aggiornando anche - in essa - i valori tabellari al rinnovo ccnl 2019-21

Qualifica/ area	Retribuzione tabellare	Oneri riflessi (36%)	Costo unitario	Dotazione organica ex D.P.C.M. 22/01/2013	Spesa potenziale massima attuale dotazione	Proposta nuova dotazione organica	Spesa potenziale massima nuova dotazione organica
Dirigente ⁽¹⁾	65.780,54	23.680,99	89.461,53	6	536.769,21	7	626.230,74
Quadro ⁽²⁾	43.567,90	15.684,44	59.252,34	8	474.018,70	8	474.018,70
C1 ⁽²⁾	34.708,15	12.494,93	47.203,08	24	1.132.873,91	26,5	1.250.881,61
B1 ⁽²⁾	26.395,53	9.502,39	35.897,92	26	933.345,94	21	753.856,34
A ⁽²⁾	22.178,19	7.984,15	30.162,34	3	90.487,02	2	60.324,68
TOTALE				67	3.167.494,77	64,5	3.165.312,06

un posto di area C part-time al 50%

⁽¹⁾ elementi fondamentali trattamento economico CCNL 2019/2021 personale dirigente

⁽²⁾ tabella C CCNL 2016/18 personale non dirigente

B. COPERTURA DEL FABBISOGNO

Per essere in linea con il dettato legislativo (cfr. Linee guida 2018 del Dipartimento Funzione Pubblica sul punto), nel momento in cui si passa dall'evidenza della "quantità" di carenze presenti nella nuova consistenza organica all'indicazione di quali - tra esse - saranno interessate da una copertura nel breve-medio periodo e, dunque, inserite nel piano delle assunzioni, occorre accertare:

- qual è il limite di spesa da poter sostenere a tale titolo, per effetto delle cessazioni avvenute nel periodo antecedente, del limite al c.d. turnover assegnato per legge e della c.d. spesa potenziale massima (nel senso che la spesa per il personale in servizio, sommata a quella derivante dalla facoltà di assunzioni consentita in base al c.d. turnover, non può risultare superiore alla suddetta spesa potenziale);
- l'eventuale incidenza (in riduzione rispetto ai numeri della nuova consistenza organica) del correttivo rappresentato dalla sostenibilità della spesa per la copertura integrale di detta consistenza (in altri termini, la compatibilità del nuovo assetto dell'organico con il bilancio camerale).

Quanto al primo aspetto, il regime del turnover applicabile all'ente è quello che consente di impiegare per nuove assunzioni il 100% della spesa sostenuta per le cessazioni verificatesi nell'anno precedente, salvo residui annualità precedenti (nei limiti del quinquennio dalla rispettiva maturazione).

Alla luce di tali riferimenti, viene aggiornato il piano delle assunzioni triennale

Cessazioni nelle annualità 2019-2022⁸ e relativo costo (residuo utilizzati)

Le risorse finanziarie riferite a cessazioni verificatesi nel quadriennio in esame* sono state le seguenti

Qualifica/ area	2019	2020	2021	2022	TOTALE
A	-	-	-	30.162,34	30.162,34
B	-	-	35.897,92	35.897,92	-**
C	45.031,76	45.031,76	47.203,08	47.203,08	184.469,68
Quadro	-	56.528,28	-	59.252,34	115.780,62
TOTALE (disponibile)					330.412,64

* trattandosi di risorse che provengono da mancato utilizzo all'atto della maturazione, vanno valorizzate per l'importo retributivo di cui a quel momento

** tenuto conto della circostanza che i soprannumeri venutisi a determinare per effetto della rivisitazione dell'organico (3 in Area B) congelano - fintanto che non si perviene al loro riassorbimento a seguito dei pensionamenti di un equivalente numero di unità - le disponibilità per assunzioni fino alla concorrenza del loro valore finanziario (pari a euro 107.693,76), le risorse equivalenti alle due cessazioni di area B non vengono considerate

La concreta messa in atto delle procedure selettive in questione richiedeva, però, che fossero definiti due aspetti che ne costituiscono necessari presupposti, vale a dire:

- l'ammissibilità di una rimodulazione dell'organico che consentisse il riassorbimento del soprannumero di un'unità nella qualifica dirigenziale, frutto dei tagli ex lege degli organici delle PPAA disposti da interventi legislativi succedutisi tra il 2008 ed il 2012, aspetto sul quale la normativa di riferimento prevede un avallo, anche in forma di silenzio assenso, del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Ministero vigilante;
- l'assoggettamento o meno dell'ente alle procedure autorizzatorie di cui all'art. 35, co. 4, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e s.m.i., che si concludono con apposito DPCM, sia per l'indizione delle procedure in questione, che per l'assunzione dei vincitori/delle vincitrici.

Le interlocuzioni, formali, con il Dipartimento della Funzione Pubblica e l'allora Ministero dello sviluppo economico, per il primo aspetto, e con il solo Dipartimento della Funzione Pubblica, sul secondo aspetto, hanno determinato il rilascio dei pareri (rispettivamente, in senso favorevole alla rimodulazione dell'organico con riassorbimento del soprannumero e nel senso di escludere Unioncamere dall'iter autorizzatorio sopra indicato) tra i mesi di settembre ed ottobre 2022, circostanza - questa - che ha

⁸ Nel considerare la situazione delle annualità precedenti, si è fatto riferimento alle previsioni di cui, da ultimo, al d.l. n° 215/2023 in ordine alle possibilità di utilizzo delle cessazioni pregresse, ritenendo di dover coordinare con tali previsioni la norma di cui all'art.3, comma 3 del D.L. n° 90/2014 convertito in L. n°114/2014.

portato a ritenere più opportuno aggregare le entità di risorse assumibili a valere su detta annualità a quelle dell'anno successivo (2023).

Cessazioni nell'annualità 2023 e relativo costo

Il quadro delle risorse cessazioni nell'annualità 2023 (utili ai fini del computo, non considerando quindi 1 mobilità di area B) e delle conseguenti disponibilità finanziarie (attualizzate ai valori del ccnl 2019-21) è il seguente:

Qualifica/ area	2023
A	-
B	75.315,54*
C	
Quadro	62.157,11
TOTALE (disponibile)	99.814,88

* le risorse equivalenti alla cessazione di un'unità area B non vengono considerate, in modo da completare il riassorbimento dei soprannumeri venutisi a determinare in area B per effetto della rivisitazione dell'organico

L'ammontare delle risorse disponibili (annualità 2019-2023) ammonta, pertanto, ad euro 430.227,52.

Quanto alle procedure da attivare, la materia è stata interessata da cambiamenti normativi nel corso del 2023 importanti ai fini dell'economia delle scelte da compiere per un ente di piccole dimensioni come Unioncamere. La programmazione delle assunzioni contenuta nel PIAO, infatti, evidenziava numeri contenuti, suddivisi in più annualità. In presenza di una sopraggiunta scelta legislativa di bloccare, di fatto, l'utilizzo delle graduatorie, attivare le selezioni per le coperture dei posti riferiti ad un singolo anno, senza poter beneficiare della possibilità di attingere dalle graduatorie che si generano per le assunzioni dell'anno successivo, implicherebbe attivare nuove procedure con incremento di costi non proporzionati rispetto ai numeri da acquisire. Di qui la scelta strategica di definire l'uscita dell'avviso in modo da fondere, al suo interno, "i numeri" del 2023 e del 2024, evidenziati nella versione 2023.

Nel tradurre le disponibilità finanziarie in posizioni da assumere, vanno privilegiati – alla luce di quanto precisato nelle sezioni precedenti – i livelli più elevati dell'ordinamento, dando opportuni spazi, nei limiti consentiti dalle norme, ad avanzamenti dall'interno; tutto questo rimodulando l'organico in modo da creare i giusti spazi e connotando in termini di assoluta temporaneità (nel rispetto della spesa potenziale massima) i soprannumeri in Area B, che verranno riassorbiti contestualmente agli ingressi dei vincitori delle diverse selezioni.

Alla luce di quanto sopra, il piano di assunzioni da effettuare viene strutturato come segue:

Qualifica/ area	Esterno	Costo	Interno	Costo*
Quadro	2	124.314,22	1	12.639,96
Area C	5	247.585,75	3	35.578,13
TOTALE		371.899,97		48.218,09

* viene considerato solo il delta di costo tra il livello di provenienza e quello di destinazione

Le risorse che verranno utilizzate, pertanto, ammontano ad euro 420.118,06.

In funzione di tale programma, verranno predisposti, a cura del segretario generale, gli avvisi di selezione; per i posti destinati alle selezioni rivolte al personale interno, si procederà una volta apportate alcuni aggiustamenti, in via transitoria, al regolamento sugli accessi.

In preparazione di tale momento, sono state compiute le necessarie verifiche organizzative interne per la profilazione dell'esigenza professionale qualitativa che si intende soddisfare a valere sulle quantità fin qui individuate, identificando le posizioni di lavoro che è necessario coprire, con l'insieme delle competenze (conoscenze, capacità tecniche e soft skills) che identificano ognuna di esse, in quanto oggetto dell'accertamento da condurre in sede di concorso.

La caratterizzazione in questi termini delle posizioni interessate dal piano di assunzioni è, inoltre, indispensabile per orientare la scelta delle opzioni disponibili per la copertura della posizione (esterno/interno).

Il ribaltamento, per così dire, dei costi di tali acquisizioni sulla spesa già in corso di sostenimento per le unità in servizio, consente di affermare (v. riquadro sottostante e con le precisazioni di cui sopra) che il rispetto della c.d. spesa potenziale massima attuale - all'atto dell'ingresso delle nuove unità e delle progressioni di quelle già presenti e tenuto conto delle cessazioni nel frattempo intervenute per raggiunti limiti d'età, 1 nella qualifica dirigenziale, 1 nella categoria quadri intermedi, 1 nell'area B - verrà assicurato.

Qualifica / Area	Costo unitario	Dotazione organica attuale	Spesa		Presenti in servizio al 31/12/2023	Assunzioni/cessazioni 2024	Presenti in servizio al 31/12/2024	
			potenziale massima dotazione organica	Nuova dotazione organica				Spesa potenziale massima nuova dotazione organica
Dirigenti	91.491,53	7	640.440,71	7	640.440,71	7	1	6
Quadri	62.157,11	8	497.256,88	8	497.256,88	5	2	7
C1	49.517,15	26,5	1.312.204,56	28	1.386.480,297	20	7	27
B1	37.657,77	21	790.813,21	19	715.497,67	21	4	17
A	31.641,02	2	63.282,04	2	63.282,04	2	2	2
TOTALE		64,5	3.303.997,40	64	3.302.957,60	55		59

Riguardo al secondo aspetto sopra evidenziato, per valutare la compatibilità dell'operazione di copertura integrale dei fabbisogni corrispondenti alle vacanze presenti nel nuovo assetto organico dell'ente, ed al ripristino dell'unità dirigenziale, va in primo luogo considerato che la spesa per il personale incide sui proventi strutturali per il 24% (preventivo 2024).

In una visione più ampia, ai fini della verifica è stato utilizzato il saldo strutturale, che esprime in valore assoluto la differenza tra proventi strutturali e oneri strutturali (si veda la sez. 1.4). Nel caso dell'Ente, tale saldo è pari a euro 7.769.320,91 (preventivo 2024), valore questo che - risultando da una differenza

tra valori, uno dei quali (oneri strutturali) include già larga parte dei costi di copertura dell'organico – consente di ritenere il valore finanziario della nuova consistenza organica del personale ampiamente compatibile con la capacità del bilancio di sostenere la copertura integrale della stessa.

La dimensione programmatica si completa con le seguenti, specifiche componenti:

- copertura della posizione di responsabile del Centro elaborazione dati, e di conseguente amministratore di sistema, mediante distacco dalla società in regime c.d. in house che si occupa dei sistemi tecnologici del sistema camerale, non ritenendo di coprire tale funzione con un'assunzione in pianta stabile;
- utilizzo della mobilità volontaria di cui all'articolo 30, co. 1, per la copertura delle carenze in organico di cui si è fin qui detto, solo in presenza di candidature che possono vantare expertise eccellenti in rapporto alle caratteristiche professionali che si stanno cercando per la posizione alla quale può ricondursi la candidatura in tal modo ricevuta;
- non sussistono, nel periodo in questione, carenze riferibili alle c.d. quote d'obbligo per le assunzioni di unità appartenenti alle c.d. categorie protette;
- quanto alle diverse tipologie di lavoro c.d. flessibile:
 - a) nel rispetto della disciplina ordinamentale prevista dagli artt. 7 e 36 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e s.m.i., nonché delle limitazioni di spesa previste dall'art. 9, comma 28, del D.L. 31 maggio 2021, n. 78 convertito con modificazioni dalla L. 30 luglio 2010, n. 122 e s.m.i., e dall'art. 14 del D.L. 24 aprile 2014, n. 66 convertito con modificazioni dalla L. 23 giugno 2014, n. 89 e s.m.i., le attivazioni di contratti di collaborazione hanno luogo nei limiti suddetti, in relazione ad esigenze temporanee e non soddisfabili con personale in servizio;
 - b) al di fuori di detti limiti, in quanto realizzati a valere su risorse finanziarie assegnate da enti ed istituzioni terze, si dà vita a contratti a termine o di collaborazione in quanto corrispondenti al fabbisogno professionale espresso da detti enti per la migliore e più efficace realizzazione dei programmi comuni, con correlata assegnazione di tali risorse anche presso le sedi dei suddetti enti/istituzioni.

C. PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI E DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Le caratteristiche del contesto nel quale Unioncamere si trova ad operare, nella presente annualità, impongono di individuare, in questo ambito, alcuni interventi che spaziano dall'aggiornamento professionale, su alcune tematiche di interesse trasversale, all'apprendimento di mindset indispensabili per affrontare e gestire in modo sapiente alcuni cambiamenti organizzativi prossimi a concretizzarsi.

Il quadro d'insieme è il seguente:

Finalità	Argomento	Destinatari	Risorse disponibili	Tempi di attuazione
Allineamento conoscenze su tematica di settore	Novità in materia di privacy	Personale tutto	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	settembre
Approfondimento tendenze settori macroeconomici e politici nazionali ed internazionali	Ciclo lezioni acquisite da piattaforma European House Ambrosetti	Personale dirigente	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	maggio dicembre
Apprendimento logiche e metodi di gestione progetti acquisiti	Tecniche di project management	Dirigenti e senior manager	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	Giugno dicembre
Apprendimento logiche e metodi del lavorare a distanza	La prestazione di lavoro a distanza nel quadro dell'accordo individuale	Dipendenti interessati dal lavoro a distanza Loro Responsabili	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	ottobre metà dicembre
Apprendimento logiche e metodi di gestione dei progetti a valere sul PNRR	Gestione dell'intero workflow progettuale, fino alla rendicontazione	Dirigenti e Personale coinvolto nelle linee progettuali	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	settembre dicembre



5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

Per monitorare la performance strategica e operativa, si rimanda a quanto l'Ente ha previsto nel vigente sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'adozione delle misure obbligatorie e ulteriori finalizzate alla prevenzione del rischio di corruzione, lo stesso viene effettuato dai dirigenti e dai quadri intermedi, cui afferiscono - a seconda dei casi - i sotto-processi individuati nelle schede del rischio.

La comunicazione sull'esito dei suddetti monitoraggi riferiti ai primi nove mesi dell'anno deve essere trasmessa al Responsabile della prevenzione della corruzione entro la metà del mese di ottobre; per consentire la redazione della relazione sulle attività svolte entro il termine del 31 dicembre, la comunicazione sull'esito dei monitoraggi riferiti al periodo ottobre-novembre deve essere trasmessa entro la metà di dicembre.

Al fine di valutare l'efficacia delle misure adottate e l'assenza di situazioni anomale che possono costituire sintomo di fenomeni corruttivi il Responsabile di prevenzione della corruzione e trasparenza valuterà ulteriori elementi quali:

- - ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure
- - incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard

Per quanto riguarda le misure di promozione della trasparenza, si specifica quanto segue.

I dati, i documenti e le informazioni da pubblicare sono trasmessi via e-mail dai rispettivi responsabili all'unità organizzativa che si occupa di tale incombenza, presso la società incaricata di gestire il sito, e che ne cura la pubblicazione sul sito stesso.

Periodicamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza verifica sul sito la completezza e l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza; gli esiti di tali verifiche sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente.

Roma, febbraio 2024