



UNIONCAMERE

Unioncamere

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE PIAO

Approvazione: 29 gennaio 2025



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.....	22
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici e gli avanzamenti operativi.....	23
3.2 – Performance operativa e performance individuale.....	27
3.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	31
4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	37
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	37
4.2 – Organizzazione del lavoro agile	38
4.3 – Semplificazione delle procedure.....	38
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione.....	39
5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO	44

Premessa

Il presente Piano è finalizzato ad assicurare un assetto integrato e coerente tra i vari momenti decisionali che, con diverse finalità e in diverse fasi dell'anno, scandiscono passaggi della vita amministrativa ed organizzativa degli enti.

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 2025-27, verrà dato conto degli output comunque generati con riferimento all'annualità corrente.

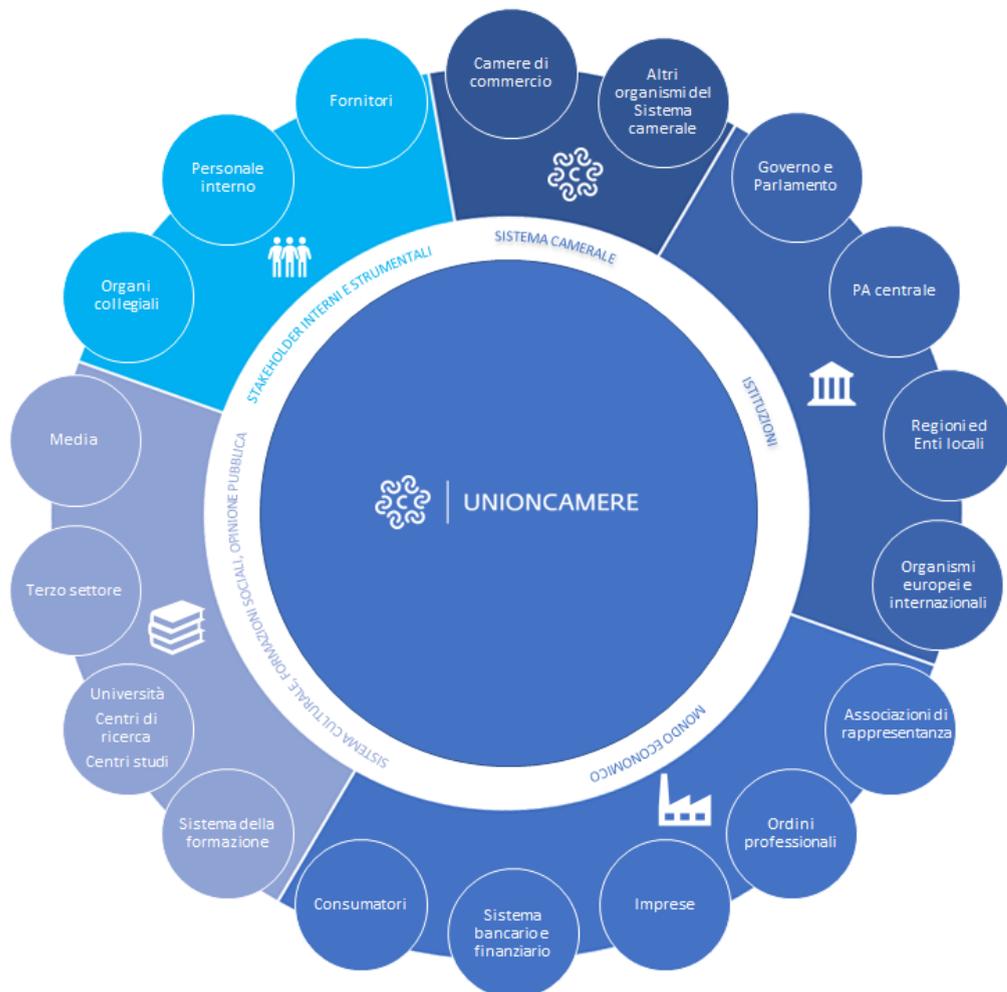
1. IDENTITÀ DELL'ENTE

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.

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.

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.

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. .

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.

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.

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).

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.

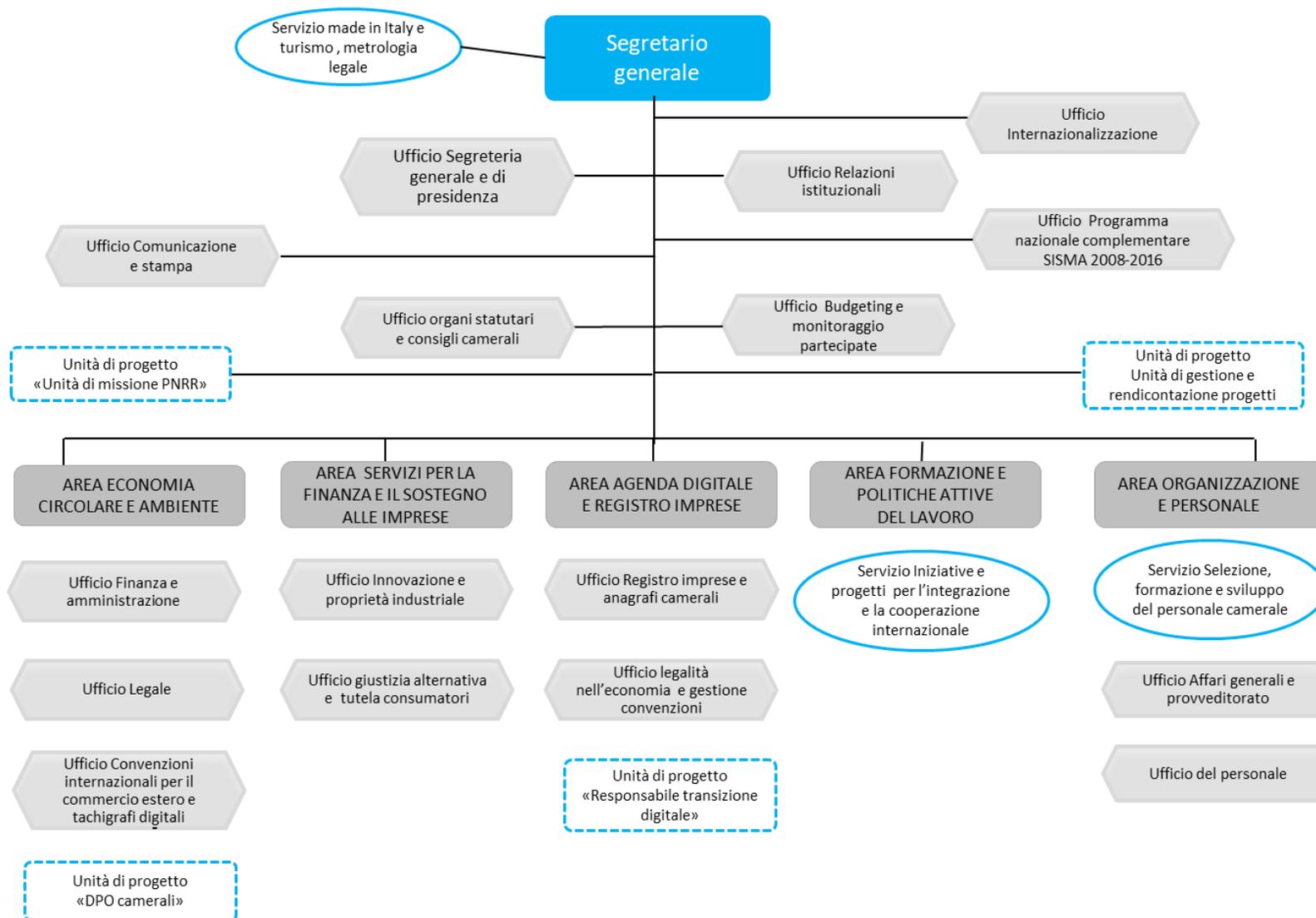
Il Collegio dei revisori dei conti è costituito dall'Assemblea ed è composto da tre membri effettivi e da due supplenti. L'attività del Collegio è disciplinata dagli articoli 2, 20, 21 e 22 del d.lgs. n. 123 del 2011.

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 31.12.2024





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

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

Distribuzione del personale dipendente non dirigente a tempo indeterminato in servizio (41 dipendenti) per Area Organizzativa

AREA	31/12/2023	31/12/2024
<i>Segreteria generale e di presidenza</i>	1	1
Strutture alle dirette dipendenze del Segretario generale		
<i>Servizio Made in Italy e turismo, metrologia legale</i>	2	2
<i>Ufficio budgeting e monitoraggio partecipate</i>	3	3
<i>Ufficio internazionalizzazione</i>	2	2
Agenda digitale e registro imprese	3	2
Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese	6	6
Economia circolare e ambiente	11	11
Organizzazione e personale	7	6
Formazione e politiche attive del lavoro	8	8
TOTALE COMPLESSIVO *	43	41

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

Ripartizione del personale a tempo indeterminato (50 dipendenti) per inquadramento professionale e per genere

INQUADRAMENTO PROFESSIONALE	31 dicembre 2024			31 dicembre 2023			
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE	
A (Operatori)	0	2	2	0	2	2	
Impiegati	B (Assistenti)	5	15	20	5	16	21
	C (Funzionari)	10	9	19	10	10	20
Quadri	4	0	4	5	0	5	
Dirigenti	4	1	5	6	1	7	
TOTALE	23	27	50	26	29	55	

Si conferma una maggiore incidenza sul totale dei dipendenti del personale di genere femminile (54%), fortemente concentrato nelle categorie B e C (78% 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 (18%) rispetto a quella con > 50 anni (82%) con una presenza maschile e femminile sostanzialmente simile nella fascia più alta di età (> 50 anni); per quanto riguarda l'anzianità di servizio, nel 2024 si rileva la stessa percentuale tra personale con un'anzianità ricompresa nella fascia tra 11 e 25 anni e dipendenti con anzianità superiore a 25 anni (50%).

Ripartizione del personale a tempo indeterminato (50 dipendenti) per classe di età, anzianità di servizio e genere

CLASSE DI ETÀ	2024			2023		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	0	0	0	0	0
35 - 50 anni	2	7	9	2	7	9
> 50 anni	21	20	41	24	22	46
TOTALE	23	27	50	26	29	55

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2024			2023		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	0	0	0	0	0	0
tra 11 e 25 anni	8	17	25	9	17	26
oltre i 25 anni	15	10	25	17	12	29
TOTALE	23	27	50	26	29	55

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 riportate informazioni che 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 2023	PRECONSUNTIVO ECONOMICO 2024	PREVENTIVO ECONOMICO 2025
A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Contributi associativi	14.592.429,5	17.314.831,0	18.921.910,0
Valore della produzione servizi commerciali:	4.108.134,9	6.291.508,8	4.752.348,8
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	45.297.630,8	48.480.825,9	41.589.963,9
Fondo perequativo iniziative di sistema	7.784.445,5	11.312.504,6	8.030.000,0
Altri proventi e rimborsi	3.237.434,5	4.994.000,0	5.689.000,0
TOTALE (A)	75.020.075,1	88.393.670,2	78.983.222,7
B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Personale	4.974.069,6	6.765.785,8	6.688.056,1
Funzionamento	5.987.115,3	6.393.760,9	5.970.050,0
Ammortamenti	1.308.440,3	1.530.000,0	1.786.200,0
Accantonamenti	562.548,9	0,0	0,0
Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	58.549.946,4	71.058.440,4	62.885.916,6
Quote per associazioni e consorzi	1.852.574,9	1.950.000,0	1.950.000,0
Fondo intercamerale d'intervento	304.818,9	500.000,0	500.000,0
TOTALE (B)	73.539.514,3	88.197.987,0	79.780.222,7
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)	1.480.560,8	195.683,2	-797.000,0
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA (C)	937.318,5	797.000,0	797.000,0
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA (D)	202.913,2	368.000,0	0,0
RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI (E)	3.666,5	0,0	0,0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO	2.624.459,0	1.360.683,2	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 2023, dal preconsuntivo 2024 e dal preventivo 2025.

1 INDICE DI EQUILIBRIO STRUTTURALE anni 2021 - 2024 (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)

	2021	2022	2023	2024
Proventi strutturali	21.464.355	20.999.304	22.306.499	28.600.340
Oneri strutturali	15.642.552	17.605.201	16.935.656	19.820.056
Valore UC	27,12%	16,16%	24,08%	30,70%

2 INDICE DI STRUTTURA PRIMARIO anni 2021-2023

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)

	2021	2022	2023
Patrimonio netto	66.039.869	72.793.427	79.227.032
Immobilizzazioni	50.442.119	48.796.194	55.905.002
Valore UC	130,92%	149,18%	141,72%

3 INDICE DI LIQUIDITÀ IMMEDIATA anni 2021-2023

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)

	2021	2022	2023
Liquidità immediata	159.468.591	181.521.359	219.364.319
Passività correnti	165.734.425	185.070.017	225.063.048
Valore UC	96,22%	98,08%	97,47%

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

A settembre 2024, il nostro Paese continua a navigare in un contesto caratterizzato da crisi permanente di fondo, legata a rischi geopolitici esterni, quali la debolezza dell'economia comunitaria ed i rischi derivanti dalla vulnerabilità delle catene del valore globali, nonché da politiche protezionistiche di numerosi attori globali. L'economia mondiale, pur mostrando segni di assuefazione ai conflitti nell'Est Europa e nel Medio Oriente che si protraggono ormai da più di due anni, si dimostra esposta a shock esogeni di natura geopolitica.

Lo scenario economico europeo, in seguito alle politiche restrittive per ridurre l'inflazione, risulta indebolito rispetto a quello di due anni fa, nonostante i recenti favorevoli segnali della BCE in materia di politiche monetarie.

L'Italia, dopo il quarto trimestre di aumento del Pil consecutivo, nel secondo trimestre 2024 continua a registrare una crescita moderata, trainata soprattutto dai consumi interni. Il tasso di crescita dell'inflazione, ampiamente ridotto rispetto all'anno passato, ha registrato un lieve aumento nei mesi estivi, evidenziando la persistenza di fenomeni inflattivi soprattutto nei servizi.

Il contesto internazionale

Dopo l'estate 2024, l'economia globale, caratterizzata da una crescita moderata ma stabile, continua ad affrontare una fase di incertezza, in primis dovuta a fattori geopolitici ed alle persistenti politiche monetarie restrittive di numerosi paesi. Il processo di disinflazione internazionale, sinora più rapido del previsto, appare adesso rallentare di fronte a dinamiche settoriali più rigide, in particolare nei servizi, che impediscono una normalizzazione della politica monetaria netta. Di fronte alla prudenza dimostrata dalle Banche Centrali le condizioni di finanziamento restrittive continuano dunque a pesare, soprattutto sulla domanda interna. Il calo dei consumi di beni ha determinato in molti paesi anche una flessione delle importazioni. Nel secondo trimestre, il commercio internazionale di merci è cresciuto ad un ritmo più sostenuto rispetto ai mesi precedenti (1,0%), trainato dalle esportazioni cinesi e statunitensi.

La crescita nell'Area euro risulta moderata a causa della persistenza dell'inflazione e la conseguente limitata normalizzazione della politica monetaria. Nel secondo trimestre il Pil è cresciuto dello 0,2% (in calo rispetto allo 0,3% del primo trimestre). L'inflazione complessiva ad agosto (2,2%) è risultata in calo rispetto al mese precedente (2,6%), trainata principalmente dai servizi (+4,2%). Al contrario, la componente energetica ha registrato un calo del -3,0%. A luglio, il tasso di disoccupazione per la media dell'area è calato rispetto a giugno su valori storicamente bassi (6,4%), in diminuzione da giugno (6,5%).

Le vendite al dettaglio in volume nell'Area Euro sono aumentate dello 0,1% in termini congiunturali, di fronte ad un calo dello 0,1% del tendenziale.

Le prospettive per l'Area euro sono favorevoli seppur caratterizzate da un elevato grado di eterogeneità. L'ESI – European Sentiment Index è cresciuto (+0,6 punti) ma alcuni paesi, tra cui Germania e Italia (-1,2 punti) hanno registrato un calo di fiducia.

In tale contesto, a settembre, la Banca Centrale Europea ha annunciato un taglio di 25 punti base dei tassi di interesse, il secondo dopo la svolta di giugno, cominciando ad invertire la rotta rispetto alla politica restrittiva che ha caratterizzato gli ultimi due anni.

L'Italia sta giocando un ruolo importante nel contesto internazionale anche mediante la Presidenza del G7. In particolare con la riunione dei leaders G7 e delle organizzazioni internazionali del 14 giugno 2024 è stato posto l'accento in particolare su una maggiore attenzione per il Mediterraneo e per l'Africa, anche alla luce delle prospettive di crescita demografica ed economica; sull'intelligenza artificiale quale tecnologia formidabile per aumentare la produzione e la produttività industriale che però, se lasciata senza freni, potrebbe sconvolgere in modo significativo il mercato del lavoro e il nostro tessuto sociale, auspicando pertanto un'intelligenza artificiale etica e incentrata sull'uomo, trasparente e rispettosa dei diritti umani e dei lavoratori, contribuendo così a fornire servizi migliori; sull'energia riaffermando l'urgente necessità di attuare pienamente l'accordo di Parigi e la transizione verso un'economia a zero emissioni, considerata un'opportunità per lo sviluppo sociale e la crescita economica.

The Future of European Competitiveness – Il report di Mario Draghi

Le profonde trasformazioni in corso, tanto sul fronte geopolitico quanto economico, costituiscono una sfida di vasta portata ma, al tempo stesso, un'opportunità strategica di sviluppo economico e aumento di competitività per l'Europa.

In questo contesto, il 9 settembre, Mario Draghi ha presentato il suo rapporto "The Future of European Competitiveness". La diagnosi emersa è inequivocabile: Dalla crisi del 2007-8 l'economia europea ha arrancato rispetto a quella statunitense ed il 70% del gap in Pil pro-capite sviluppatosi negli anni è attribuibile ad una scarsa crescita della produttività, condizionata dallo sviluppo tecnologico. La capacità innovativa del continente europeo è in declino, in particolare se paragonata a quella di altri attori globali, tra cui Stati Uniti e Cina, e per farvi fronte è necessario sviluppare una politica industriale comune, precisa ed ambiziosa.

Il report identifica tre priorità di intervento necessarie a rinvigorire l'economia europea: Il divario innovativo nei confronti di Stati Uniti e Cina; l'elaborazione di politiche che congiungano transizione ecologica e competitività; la sicurezza geopolitica, intesa come gestione delle vulnerabilità derivanti da



interdipendenza eccessiva. Le barriere sono altrettante e derivano dall'incapacità dell'UE innanzitutto di agire come un singolo ma, in misura più rilevante, di coordinare politiche eccessivamente settoriali. Le politiche industriali moderne richiedono un coordinamento tra politica fiscale, che incentivi la produzione; quella commerciale, capace di proteggere i mercati interni e conquistare quelli esteri; e quella estera, tale da garantire le catene di approvvigionamento; è ciò risulta distante dalla attuale governance europea.

In secondo luogo, il maggior contributo del documento è quello di offrire un nuovo approccio alla politica industriale, ragionando sulle caratteristiche di ciascuna industria e settore, sulle prospettive e la loro rilevanza strategica.

Al fine di ridurre il divario tecnologico e competitivo sono richiesti investimenti, tra pubblico e privato, di circa €800 miliardi l'anno da qui al 2030, che corrispondono ad un aumento degli investimenti del 4,4-4,7% del Pil europeo. In virtù delle difficoltà relative ad una modifica delle regole di bilancio e degli attuali margini fiscali, la proposta di Draghi invita necessariamente a ragionare in termini di debito comune.

Nel complesso, il report è ambizioso e ricco di proposte concrete. La diagnosi è indubitabile. Le fondamenta sulle quali l'UE ha costruito la propria solidità, tra le quali l'esistenza di un sistema di commercio internazionale multilaterale e una relativa stabilità geopolitica, sono messe in dubbio dal mutevole contesto internazionale. L'Europa sta entrando per la prima volta in un periodo in cui la crescita economica non sarà sostenuta da crescita demografica. C'è bisogno di agire o di patire, nelle parole di Mario Draghi, una lenta agonia.

La situazione economica italiana

La stima aggiornata a settembre 2024 dei conti economici nazionali vede al ribasso il tasso di crescita del Pil in volume nel 2023, pari al 0,7%, ed al rialzo la crescita nel 2022, pari al 4,7%. Nel 2023, la crescita, trainata principalmente dal Mezzogiorno, ha visto aumentare la spesa per consumi finali delle famiglie e calare le importazioni di beni e servizi. Nel 2024, invece, è attesa una crescita dell'1,0%, sostenuta sia dalla domanda interna che da quella estera netta. Per i mesi a venire è inoltre previsto un lento ma graduale ritorno a tassi di inflazione più vicini al target della Banca Centrale Europea in grado di determinare una decelerazione del deflatore. 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 terziario.

Nel secondo trimestre del 2024 l'economia italiana continua a crescere, registrando il quarto aumento del Pil consecutivo, pari al +0,2%. La crescita è stata sostenuta principalmente dalle scorte e dai consumi finali, in seguito ad un marcato aumento della spesa delle famiglie. A fronte di un contributo positivo



della domanda interna, si registra un apporto negativo della domanda estera. Le esportazioni di beni e servizi hanno registrato, infatti, una diminuzione dell'1,5% rispetto al trimestre precedente. Ancora, la produzione industriale ha continuato a calare a luglio (-0,9%), proseguendo la fase negativa iniziata nel 2022.

Gli investimenti hanno contribuito positivamente al Pil (+0,3%) nonostante l'aumento, in linea con il primo trimestre, risulti ben inferiore rispetto a quelli registrati l'anno scorso. La crescita modesta è dovuta alla riduzione della spesa per abitazioni e in prodotti di proprietà intellettuale, rispettivamente del -1,1% e del -0,9%.

La spesa delle famiglie si è rivelata in crescita congiunturale dello 0,3%. Più nel dettaglio, 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 attività immobiliari (+0,2%) e dei servizi di informazione e comunicazioni (+0,9%).

Il mercato del lavoro

A settembre 2024, si conferma la crescita dell'occupazione, con la rilevazione che si avvicina ai 24 milioni di occupati (23 milioni 940 mila). Prosegue, pertanto, la crescita degli occupati, coinvolgendo principalmente donne e tutte le classi d'età, ad eccezione degli individui di età compresa tra i 25 e i 34 anni. In termini di posizione professionale, è aumentata l'occupazione tra gli autonomi e fra i dipendenti a tempo indeterminato. Il tasso di occupazione è dunque cresciuto al 62,2%, facendo registrare un aumento di 0,2 punti rispetto al primo trimestre. Tale aumento è più marcato nel Mezzogiorno rispetto alle altre ripartizioni (+1,2 punti in un anno rispetto a +0,9 punti nel Centro e a +0,1 punti nel Nord). Per quanto concerne il tasso di disoccupazione, invece, risulta in netta diminuzione nel confronto trimestrale, registrando un calo dello 0,3% al 6,8%. Anche il tasso di disoccupazione giovanile registra un calo, pari a 0,6 punti percentuali, assestandosi così sul 20,8%. Il tasso di inattività è invece rimasto stabile al 33,1%. Cresce anche la domanda di lavoro, sia in termini congiunturali che tendenziali.

Nel secondo trimestre del 2024 le ore lavorate hanno registrato una flessione dello 0,2% rispetto al trimestre precedente. Tuttavia, si registra un aumento dell'1,6% nel tendenziale.



Dal lato delle imprese persiste l'elevata percezione di disallineamento tra domanda e offerta di competenze nel mercato del lavoro, come evidenziato dal 45% di figure di difficile reperimento nel 2023, dovuto solo in parte all'invecchiamento della forza lavoro ed in buona parte allo *skill mismatch* (12,4%). Tali difficoltà comportano un costo non indifferente al Paese, stimabile in una perdita di valore aggiunto pari a 43,9 miliardi di euro per i dati Excelsior. Il Sistema Informativo Excelsior evidenzia, inoltre, come le competenze Green e digitali assumeranno un peso sempre più rilevante nel breve e nel medio periodo. Altrettanto importante risulta essere l'Intelligenza Artificiale, capace di aumentare la produttività sia attraverso il *reskilling* che l'*upskilling*. Dalle indagini risulta che all'inizio del 2024 l'11% delle aziende italiane aveva avviato sperimentazioni nell'uso dell'IA e, conseguentemente, aveva assunto personale o prevedeva di farlo entro 6 mesi per gestire tali strumenti. Infine, sulle previsioni di Excelsior pesa molto il PNRR, il cui impatto occupazionale, in caso di piena realizzazione degli investimenti, potrebbe raggiungere le 970mila unità tra il 2024 e il 2028.

La situazione delle imprese

Il sistema imprenditoriale italiano, di fronte ad un contesto geoeconomico caratterizzato da un elevato grado di incertezza, continua a mostrare resilienza, insieme a qualche slancio di dinamismo. I dati del secondo trimestre 2024 evidenziano un saldo positivo tra aperture e chiusure di imprese, con un aumento complessivo di 29.489 nuove aziende nel periodo aprile-giugno. Il risultato appare incoraggiante rispetto ai dati dell'ultimo anno, ed in particolare rispetto all'ultimo trimestre, durante il quale il saldo era stato negativo e pari a -10.951. Uno dei principali elementi caratterizzanti il quadro demografico delle imprese nel secondo trimestre dell'anno rimane il basso numero di iscrizioni (81.456), sebbene il risultato appaia positivo rispetto ai dati dello scorso anno. Allo stesso tempo, le cessazioni hanno superato le 51mila unità (51.967), in calo rispetto al primo trimestre (117.832). Al netto dei settori del commercio e delle attività manifatturiere, tutti i settori hanno messo a segno saldi positivi nel trimestre. Meglio di tutti, in termini assoluti, ha fatto il settore delle costruzioni (+3.013).

Dall'indagine alle imprese italiane (da 5 a 499 addetti) realizzata da Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, emerge che nel 2024, rispetto al 2023, circa metà delle imprese prevede stazionarietà: il 45%, a fronte di un 30,8% che prevede un aumento. In riferimento al 2025, aumenta la quota di imprese incerta rispetto all'andamento dell'attività economica, con il 27,7% delle imprese che non sa stimare in quale direzione muoverà il proprio fatturato. L'incertezza cresce anche in riferimento alla produzione (31,6%) e l'occupazione (17,6%). Tali preoccupazioni riflettono un contesto internazionale mutevole, caratterizzato da incertezza e una crescente competizione geopolitica, la quale si esplica dapprima nelle catene del valore. L'11,5% delle imprese manifatturiere prevede, infatti, problemi di approvvigionamento nei mesi a venire, il 79,4% dei quali a causa di questioni relative a rotte commerciali o derivanti da rischi geopolitici. Infine, l'incertezza appare ulteriormente accentuata dalle

sfide poste dalla transizione ecologica e digitale, percorsi che richiedono investimenti significativi e strategie ben precise da parte delle aziende. A fronte di un 42% di imprese che ha già investito in processi a minor impatto ambientale e maggior risparmio energetico, il 45,3% delle aziende prevede di farlo nei prossimi tre anni. Inoltre, oltre un terzo delle imprese, il 37,2%, ha già adottato, all'interno del proprio processo produttivo, tecnologie digitali 4.0 tra il 2021 ed il 2024.

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

In seguito agli ampi mutamenti intercorsi rispetto al quadro economico e geopolitico negli ultimi 3 anni, a luglio 2023, l'Italia ha richiesto all'UE di modificare il PNRR. L'8 dicembre 2023, il Consiglio UE ha approvato il nuovo Piano, il quale ammonta ora a 194,4 miliardi di euro (122,6 miliardi in prestiti e 71,8 miliardi in sovvenzioni), in aumento di 2,9 miliardi rispetto al PNRR originario; comprende 66 riforme e 150 investimenti, articolati in 618 traguardi e obiettivi; oltre che una nuova missione, la 7, dedicata a REPowerEU.

Dalla rimodulazione risultano 145 misure modificate o nuove, così come investimenti aggiuntivi per circa 25 miliardi, per la maggior parte relativi alla missione 7 e il definanziamento di interventi per circa 22 miliardi. Nonostante ciò, il nuovo piano non distoglie l'attenzione da quelli che sono i pilastri della visione originale del PNRR, quali la transizione verde e digitale. Viceversa, le modifiche corroborano i precedenti obiettivi legati alle transizioni gemelle, determinando, difatti, un aumento al 39% delle risorse destinate a misure a sostegno degli obiettivi climatici.

Con la richiesta di pagamento della sesta rata, presentata il 28 giugno 2024, l'Italia ha certificato di aver raggiunto traguardi che coprono il 63% delle risorse del Piano. In virtù di ciò, il Paese ha ricevuto 102,5 miliardi di euro, pari al 53% della dotazione complessiva del PNRR. Questo importo salirà a 113,5 miliardi di euro una volta completato l'imminente pagamento della quinta rata, già approvato dalla Commissione Europea il 2 luglio 2024. A luglio 2024, la spesa per il PNRR ha raggiunto 51.4 miliardi di euro.

In tale contesto, le Camere di commercio svolgono un ruolo fondamentale attraverso l'attuazione di progetti oltre che attraverso attività di supporto e coordinamento territoriale. Dall'indagine Unioncamere – Tagliacarne, emerge come quasi 9 imprese su 100 si siano già attivate per aderire a progetti di supporto legati agli interventi del PNRR mentre altre 12 su 100 hanno messo in programma di farlo. In totale, quasi il 40% delle imprese ha/avrà contatti con i 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 dalla pandemia e da uno scenario geopolitico complesso e caratterizzato da un elevato grado di incertezza, come evidenziato dalle conseguenze del conflitto tra Russia e Ucraina. A fronte di tali premesse, come illustrato, l'economia italiana si è rivelata più resiliente di quanto atteso, registrando performance di crescita nel post pandemia superiori a quasi tutti i Paesi del G7. Nel 2024, la crescita appare moderata ma stabile.

La recessione geopolitica e, di conseguenza, geoeconomica del sistema internazionale appare evidentemente strutturale e matrice di politiche commerciali ed industriali aventi carattere protezionistico in misura crescente. Tale contesto ha evidenziato l'elemento securitario delle catene del valore. Attenuatasi l'emergenza energetica, altre se ne affacciano in termini di disponibilità e costo delle materie "prime critiche", essenziali anche per il successo delle transizioni green e digitale, fondamentali per la crescita economica. In un contesto simile, flessibilità e diversificazione si rivelano critiche. In particolare, l'accorciamento delle catene del valore ha rappresentato un'opportunità per il Paese, specializzato nella subfornitura di componentistica di qualità.

Secondo l'Outlook del Fondo Monetario Internazionale - FMI di luglio 2024, il rallentamento delle dinamiche deflative, di fronte ad alcune rigidità, complica la normalizzazione monetaria, incidendo sfavorevolmente sulle dinamiche di crescita, previste in calo ma stabili. Il prodotto mondiale rallenterebbe al 3,2% (dal 3,3% nel 2023), essenzialmente immutato rispetto ad aprile. Il PIL globale sarebbe trainato dai consumi, in particolare dei servizi, rimbalzati in seguito alla contrazione dovuta alla pandemia. Le attese sul PIL mondiale del 2025 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%.

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. I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC

Il ruolo acquisito da Unioncamere nei rapporti con le istituzioni titolari di misure del PNRR e del POC ha comportato un suo significativo coinvolgimento nella gestione attuativa di alcune di tali misure. Il carico di impegni rilevanti che ne è derivato – in termini di organizzazione del lavoro, gestione affidamenti, reperimento professionalità specifiche – non può far perdere di vista il fatto che occorre garantire il rispetto degli obblighi assunti e la più efficiente gestione possibile delle risorse assegnate. Essendo, ormai, a regime l’assetto degli affidamenti, occorre produrre gli sforzi organizzativi necessari, mettendo in conto eventuali decisioni governative di proroga della scadenza del 2026

Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2025	2026	2027
Capacità di garantire la gestione dei progetti affidati nel rispetto delle <i>milestones</i> correlate	Gestione delle fasi progettuali in modo da risultare in linea con le <i>milestones</i> relative, al 100% delle attività a regime	80%	100% *	Incremento realizzativo di almeno il 20% rispetto al 2023**

* riferito al totale dei progetti in itinere o comunque delle fasi consolidate a quella data, in caso di proroga

** riferito al totale delle fasi interessate dalla proroga

2. Riforma della legge ordinamentale del sistema camerale

A più riprese nel mondo camerale sono affiorate, in questi ultimi tempi, esigenze di rivedere alcuni passaggi della legge n° 580 del 1993, nel suo testo attuale, ora che l’attuazione della riforma del 2016 si è completata con gli ultimi accorpamenti previsti dal piano di razionalizzazione. Le esigenze manifestate vanno, quindi, sistematizzate ed occorre intraprendere un percorso di sensibilizzazione, con auspicabile condivisione finale, dei c.d. portatori di interesse per il sistema camerale, finalizzando ad esso il lavoro tecnico della struttura.

Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2025	2026	2027
Gestione basi tecniche (relazioni interistituzionali, paper) per strutturare e rafforzare le modifiche normative alla l. 580 da proporre	Incontri istituzionali, con il mondo associativo, le rappresentanze parlamentari	>=10		
	Documento tecnico condiviso per il percorso da affrontare	Entro giugno		

3. Rapporti istituzionali

L’attenzione particolare verso la dimensione delle relazioni pubbliche istituzionali, presente nei documenti di programmazione dell’Ente, spinge verso una cura sempre più attenta e crescente dei rapporti che caratterizzano la mission di rappresentanza dell’Ente. È, dunque, prioritario strutturare

tale percorso di intensificazione, diversificando i canali di intervento secondo una regia che, comunque, garantisca il consolidamento qualitativo del lavoro fin qui svolto.

Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2025	2026	2027
Incremento relazioni con contesti istituzionali e <i>decision makers</i> e maggior raccordo strategico con la Conferenza delle Regioni	Audizioni, dossier/ <i>position paper</i> , seminari, protocolli, accordi	8	10	12

4. Informazione, comunicazione

E' un dato ormai acquisito che la conoscenza del mondo camerale e dei suoi servizi risulta essere tanto più diffusa e positivamente orientata quanto più le imprese hanno la possibilità di entrare in contatto diretto con i servizi stessi. Ciò rende ancora più necessaria una comunicazione mirata ad avvicinare imprese e opinione pubblica ai servizi camerali. La complessità di tale sfida richiede, anche più che in passato, un'azione univoca che sarà ancora più efficace se in grado di far percepire il nostro 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.

Dovrà mantenersi, in tale contesto, la verifica annuale sulla percezione che le imprese hanno dei servizi camerali e delle loro attese in proposito, in quanto presupposto indefettibile per testare la bontà di quanto fatto e migliorare i gap che dovessero emergere.

Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2025	2026	2027
Ampliamento canali diffusione dei servizi informazioni e attività sui social, sito web, strumenti web	Intensificazione utilizzo canali attuali	>5% rispetto a situazione attuale	>5% rispetto a situazione attuale	>5% rispetto a situazione attuale
	Incremento utenza	Almeno del 15% su anno precedente		
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. Semplificare i processi interni ed implementare il piano di potenziamento delle professionalità

Sono ormai mature le condizioni per poter sfruttare, anche nella gestione dei processi interni dell'Ente, le utilità offerte dall'evoluzione delle tecnologie, e ora dal digitale, per innovare il presidio di fasi e tempi del lavoro che assorbe, per così dire, il quotidiano della gestione di un'organizzazione. Questo a maggior ragione quanto tali fasi raggiungono una connotazione standard e, al contempo, vedono crescere la mole di lavoro che le caratterizza.

Tale constatazione è alla base dell'investimento che l'Ente ha compiuto in questo ultimo biennio per acquisire e customizzare il sistema informatico - tra i più performanti sul mercato - cui ricorrere per gestire in modo integrato le fasi procedurali di monitoraggio e rendicontazione delle consistenti attività progettuali che vengono portate avanti, soprattutto a beneficio di altre Pubbliche Amministrazioni. Muovendo, prioritariamente, da quelle inerenti alle misure del Pnrr e del Poc affidate, il gestionale ormai attivo dovrà essere valorizzato quale strumento di semplificazione dei processi interni che afferiscono alla gestione di tali progetti.

Al tempo stesso, in armonia anche con recenti indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, occorre puntare con convinzione alla valorizzazione del capitale umano, mappando dapprima il set di competenze che oggi connotano il personale dell'ente e, di conseguenza, finalizzando al potenziamento ed allo sviluppo dello stesso gli investimenti formativi da compiere.

Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2025	2026	2027
Assicurare la progressiva funzionalità del gestionale in chiave di semplificazione dei processi interni	Impatto dell'innovazione sulla totalità dei processi a regime, muovendo inizialmente da quelli in chiave PNRR e PNC	40%	80%	100%
Analisi e mappatura delle competenze e piano formativo di potenziamento	Realizzazione dell'analisi in coerenza con le attese professionali dell'ente	Luglio		
	Declinazione piano per un coinvolgimento quantitativamente crescente nel tempo della totalità dei dipendenti	Incremento ore individuali del 25% rispetto all'is	Incremento ore individuali del 30% rispetto all'is	Incremento ore individuali del 20% rispetto all'is



OBIETTIVO GENERALE

Garanzia dei pagamenti a privati da parte dell'ente

Il rispetto dei termini per l'effettuazione dei pagamenti a carico dell'ente verso fornitori ed utenza privata (escluse le società in house) va garantito in ossequio a precise indicazioni di legge ed il target non può che essere definito in misura integrale per l'ente, attesa la tipologia del destinatario della sua azione, vale a dire il sistema delle imprese nel suo complesso.

Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2025	2026	2027
Completamento dell'iter amministrativo di competenza per consentire la liquidazione nei tempi di legge	100%	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

La doppia transizione: digitale ed ecologica

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Numero di imprese che hanno avuto accesso ai servizi PID (formazione, assessment, orientamento, selezione best practices, ecc.)	Indicatore di output	Ulteriori 100.000 imprese		
Erogazione di corsi di specializzazione per il personale dei PID su tecnologie e temi strategici e organizzazione di azioni di networking della rete	Indicatore di output	1 Linea formativa trasversale anche attraverso incontri di networking + corsi di specializzazione su tematiche verticali (es. cybersecurity, sostenibilità, ecc.)		

PIDNext – Polo di innovazione digitale delle CCAA

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Numero di micro, piccole e medie imprese raggiunte dai servizi di assessment e orientamento del Polo PID Next	Indicatore di output	1.200		

Mostra brevetti

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
N. imprese coinvolte nell'iniziativa	Indicatore di output	100 (70 per brevetti attuali – di cui 12 anche per brevetti storici – e 30 per brevetti di spin off)		
N. visitatori mostra nel 2025	Indicatore di output	300		

Bando marchi 2024-2025

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
N. domande di partecipazione istruite	Indicatore di output	1.000		
N. imprese agevolate	Indicatore di output	600		
N. di risposte telefoniche e via mail alle richieste pervenute	Indicatore di output	700		

**Excelsior 2025**

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
N. di giovani (<25 anni) partecipanti ad iniziative di diffusione e divulgazione dei dati a livello nazionale e territoriale	Indicatore di output	Almeno 30.000		
N. di iniziative/campagne di informazione e animazione territoriale realizzate annualmente	Indicatore di output	>25		
N. di soggetti/visitatori del sito che vengono a conoscenza delle opportunità di lavoro e degli strumenti di Orientamento per il lavoro tramite Excelsior	Indicatore di output	Almeno 150.000		

Autoimpiego, nuova imprenditorialità, supporto al Placement

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
N. CCIAA aderenti	Indicatore di output	45		
N. contatti utenti generati	Indicatore di output	7.000		
N. eventi dedicati al placement	Indicatore di output	3 (1 in presenza, 2 online)		

ITS e Promozione dei modelli di formazione duale

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
N. di scuole partecipanti ai PCTO	Indicatore di output	100		

Monitoraggio della performance e sviluppo di organizzazioni camerali data driven

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Livello di completezza delle attività di acquisizione dei dati gestionali delle CCIAA (personale, bilanci, processi, ecc.) N. CCIAA con rilevazione completa / N. CCIAA totali	Indicatore di output	>=85%		
Grado di coinvolgimento in momenti di divulgazione per l'utilizzo dei dati sulla gestione camerale N. CCIAA coinvolte in momenti info-formativi e di divulgazione / N. CCIAA totali	Indicatore di output	>=65%		

Le risorse professionali del sistema camerale

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Ampliamento platea CCIAA che adottano il modello di competenze a regime	Indicatore di output	>=50% del totale delle CCIAA partecipanti ai laboratori e ad altre iniziative analoghe		
N. CCIAA che attivano procedure di assunzione con contratto di apprendistato	Indicatore di output	>=10% del totale delle CCIAA che avviano procedure selettive		

**Progetto Futurae 2**

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Creazione di nuove imprese al termine di un percorso di assistenza e formazione	Indicatore di output	36 nuove imprese		
Diffusione delle attività del progetto Futurae 2 a livello social	Indicatore di output	1500 followers		

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		
		2025	2026	2027
N. Seminari/webinar di formazione/assistenza tecnica	Indicatore di output	10/anno		

Il portale agevolazioni

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
N. CCIAA coinvolte nel progetto	Indicatore di output	Minimo 30		

Valorizzazione della competenza camerale in materia di prezzi e tariffe

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
N. report informativi settimanali di settore per le commissioni camerali	Indicatore di output	200		

Metrologia legale

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Tempi di conclusione dei procedimenti relativi alle SCIA	Indicatore di output	45 gg		

Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo*Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy***Supporto agli operatori con l'estero e convenzioni internazionali**

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Webinar regionali con le CCIAA e gli operatori per l'illustrazione del Carnet ATA digitale	Indicatore di output	Almeno 6		

Sostegno all'export delle PMI e Formazione/Academy

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
Incremento iscritti alla piattaforma SEI riqualificata* 2025/2024	Indicatore di output	Incremento 7%		



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

INDICATORI	TIPO	VALORI TARGET		
		2025	2026	2027
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 da ANAC nel mese di dicembre 2023.

In coerenza con i suoi contenuti, di seguito si riporta l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Ente, alcune anche in continuità con gli anni precedenti, tenuto conto delle innovazioni normative nel tempo intervenute.

Si tratta di misure di prevenzione che incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione agendo 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 ANAC da ultimo adottato dall'Autorità (il PNA 2024 è in corso di aggiornamento, all'esito della consultazione pubblica fino al 13 gennaio 2025) 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.

Con l'entrata in vigore il 1° aprile 2023 del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023) e la conferma di diverse norme derogatorie riferite al d.lgs. 50/2016, si è determinato un nuovo quadro di riferimento nell'ambito dei contratti pubblici; aspetto particolarmente significativo attiene al fatto che molte disposizioni semplificatorie e derogatorie previste dalle norme susseguitesi nel corso degli ultimi anni (d.l. 32/2019, d.l. 76/2020, d.l. 77/2021) sono state riproposte nel nuovo Codice dei contratti pubblici, innovandolo in via definitiva, e confermate per i progetti finanziati con fondi PNRR/PNC anche dopo la data di efficacia del d.lgs. 36/2023.

A seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 36/2023, ANAC ha fornito puntuali indicazioni sui diversi regimi di trasparenza da attuare in base alla data di pubblicazione del bando e dello stato dell'esecuzione dei contratti alla data del 31 dicembre 2023 e, alla luce delle disposizioni vigenti, è possibile constatare che il settore della contrattualistica pubblica è ora governato da norme differenziate a seconda che si tratti di interventi di PNRR, di procedure avviate con il previgente d.lgs. 50/2016 ovvero di procedure avviate in vigenza del nuovo Codice.



Anche le disposizioni sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici rappresentano un fattore di standardizzazione, semplificazione e riduzione degli oneri amministrativi in capo agli operatori economici, nonché di trasparenza delle procedure: “Qualificazione e digitalizzazione costituiscono, quindi, i pilastri del nuovo sistema e la loro effettiva, piena, attuazione contribuisce a velocizzare l’affidamento e la realizzazione delle opere, riducendo al contempo i rischi di *maladministration* mediante la previsione di committenti pubblici dotati di adeguate capacità, esperienza e professionalità e tramite la maggiore trasparenza e tracciabilità delle procedure” ...” attraverso la codificazione dei suddetti principi, il nuovo Codice mira a favorire una più ampia libertà di iniziativa e di auto-responsabilità delle stazioni appaltanti, valorizzandone autonomia e discrezionalità (amministrativa e tecnica)” (cit. PNA 2023).

Fermo restando, dunque, la necessità di integrare ulteriormente la presente sezione del documento, in ragione degli aggiornamenti e delle innovazioni che saranno introdotte nel PNA all’esito della consultazione pubblica per l’aggiornamento 2024, di seguito si riporta l’elenco completo delle misure, specifiche e trasversali, distinte in obbligatorie (in quanto direttamente ancora disciplinate dalla legge) e ulteriori, che sono state individuate dall’Ente per intervenire sulla probabilità che si verifichino i rischi di corruzione mappati.

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 quanto riguarda le misure ulteriori, come detto 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, tenuto conto delle integrazioni nel tempo intervenute nel PNA con riguardo soprattutto all’area degli approvvigionamenti e dei procedimenti correlati al Codice degli appalti.

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, predefinita 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 riscontrino 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.

Nella vigente annualità, alla luce dell'impostazione della componente anticorruzione del Piano, per come sopra evidenziata, e dell'assetto organizzativo in evoluzione, come descritto anche in altre sezioni del presente documento, l'impegno richiesto al Responsabile della prevenzione della corruzione è quello di progettare e portare a compimento, con il supporto dell'unità dedicata alle risorse umane, un programma di crescita professionale del personale tutto sui temi dell'anticorruzione affidati alle sue cure.

D'intesa con il Responsabile, per l'anno 2025 si prevede, dunque, l'erogazione di un programma rafforzato di formazione, rivolto a favore di tutte le risorse umane presenti nell'ente e in tutte le strutture ed aree organizzative, per un aggiornamento trasversale, strutturato e funzionale sugli elementi fondativi della materia e sulle procedure attuative, che tenga in particolar conto le recenti innovazioni normative e procedurali e con l'obiettivo di una piena ineccepibile realizzazione dei progetti PNRR.

In ultimo, in considerazione dei prossimi nuovi ingressi di personale nella compagine dell'ente e del rafforzamento delle figure incaricate del ruolo di RUP, si prevede l'erogazione di contenuti specifici sul tema dell'anticorruzione e della trasparenza, tali da assicurare all'ente un bagaglio di conoscenza comune, consolidato ed omogeneo, un patrimonio informativo, a fattor comune per tutto l'ente.



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 le 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), tre sono, infatti, le variabili che concorrono a determinare le scelte presenti in tale sezione del piano:

- il completamento delle azioni che originano dalle decisioni presenti nelle annualità precedenti del Piano, che vanno dall'assetto organizzativo dell'ente al perfezionamento delle procedure di acquisizione di nuovo personale, l'analisi dell'impatto delle quali, naturalmente, consentirà di valutare quali azioni successive intraprendere, in modo strutturato, per perfezionare il processo di consolidamento;
- il sensibile depauperamento che, in rapida successione ed in misura solo in parte prevista, sta determinandosi nelle posizioni dirigenziali dell'ente e che richiede, nell'immediato, una risposta tesa alla copertura delle posizioni scoperte, ancorché con contenuti in parte rivisti;
- la necessità di razionalizzare il carico di lavoro che discende dal coinvolgimento dell'Ente nella realizzazione di una serie di progetti a supporto di istituzioni nazionali, anche a valere sul PNRR e strumenti collegati.

La traduzione operativa delle indicazioni contenute, al riguardo, nelle sezioni che seguono avviene con 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

Resta confermata la sequenza delle fasi da sviluppare per il transito all'assetto a regime del lavoro agile e contenute nella precedente annualità del Piano.

Si tratta, più precisamente, delle seguenti:

1. individuazione processi remotizzabili: azioni di self assessment
2. individuazione delle condizioni di effettiva remotizzabilità
3. definizione delle finalità, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime

L'articolazione temporale effettiva di esse, peraltro, è influenzata da come, nei primi mesi dell'anno, la circolazione urbana ed extra-urbana, e quindi il percorso casa-ufficio e viceversa, sarà influenzata dall'afflusso, previsto in entità significative, di pellegrini in occasione del Giubileo; circostanza- questa – che potrebbe determinare il ricorso a modalità semplificate di ricorso al lavoro da remoto, procrastinando l'applicazione di quelle finalizzate a concretizzare l'assetto a regime di cui si è detto.

4.3 – Semplificazione delle procedure

La peculiare natura dell'Ente chiama il medesimo a rendere servizi in favore dei propri associati secondo caratteristiche che possono così sintetizzarsi:

- a) moduli relazionali non codificati da norme di legge o regolamentari, se non in casi limitati,
- b) comunque, non in chiave di rispetto ex lege di termini o scadenze,
- c) con conseguente mancanza, in linea generale, di impegni/obblighi a garantire certezze di tempi e ad intervenire, quindi, sulla fluidità del percorso che porta alle decisioni.

Tale insieme di profili 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 contengono alcune, prime indicazioni sugli interventi che si intendono attuare in materia di composizione del quadro delle professionalità necessarie.

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.

A. RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO

Ciò premesso, le conclusioni contenute nel presente punto A, in termini di rilevazione del fabbisogno, scontano quanto, come detto, sinteticamente affermato in apertura del presente capitolo.

Più precisamente, le componenti che rilevano sono le seguenti:

- i. una verifica su quanto le assunzioni che avverranno in corso d'anno risulteranno idonee a saturare

- i fabbisogni professionali nei livelli interessati dalle coperture in itinere;
- ii. un approccio, quindi, prudentiale nella copertura di ulteriori posizioni di lavoro nell'annualità corrente;
- iii. viceversa, un'accelerazione nella copertura di carenze sopravvenute nella qualifica dirigenziale;
- iv. il contenimento di tali operazioni nel limite di spesa possibile per l'ente a normativa vigente e nel quadro dei contingenti organici così come approvati dal Comitato esecutivo in occasione dell'adozione del Piano 2024 e di seguito riportati

Qualifica/ Area	Costo unitario (1)	dotazione organica	Spesa potenziale massima nuova dotazione organica	Presenti in servizio al 01/01/2025(2)
Dirigenti	91.491,53	7	640.440,71	5
Quadri	62.157,11	8	497.256,88	6
C	49.517,15	28	1.386.480,30	21
B	37.657,77	19	715.497,67	17
A	31.641,02	2	63.282,04	2
TOTALE		64	3.302.957,60	51

(1) importi aggiornati ai ccnl 2019/21 per dirigenti e dipendenti, comprensivi dei c.d. oneri riflessi nella misura del 36%

(2) includono anche personale in comando o aspettativa

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 75% della spesa sostenuta per le cessazioni verificatesi nell'anno precedente,

salvo residui annualità precedenti (nei limiti del quinquennio dalla rispettiva maturazione).

Cessazioni nella annualità 2024 e relativo costo (oltre a residui non utilizzati)

Le risorse finanziarie riferite a cessazioni verificatesi nell'annualità trascorsa sono state le seguenti:

Qualifica/ area	Cessazioni	TOTALE
A	-	-
B	1	37.677,77
C	1	49.517,15
Quadro	1	62.157,11
Dirigenti	2	182.983,10
TOTALE		332.335,13
Residuo annualità precedente		10.109,46
TOTALE		342.444,59
Utilizzo al 75%		256.833,44

Nel tradurre le disponibilità finanziarie in posizioni da assumere, va considerato che sono state attivate – su precisa indicazione del Comitato esecutivo ed in considerazione della necessità di ridurre al minimo lo spazio temporale di scoperta – le selezioni per due posizioni dirigenziali, con la precisazione che sarebbero state poi inserite nella presente versione del Piano.

Le disponibilità residue consentono, ai valori correnti di costo delle unità professionali dell'ente, e tenuto conto dell'approccio interlocutorio da adottare in forza delle argomentazioni più sopra evidenziate, la copertura di un'unità in area Quadri, con un residuo di spesa possibile, quindi, pari a euro 11.678,19.

Per il biennio successivo, al momento, e tenuto conto del ripristino – a norme vigenti – della possibilità di assumere entro il 100% della spesa per cessazioni verificatesi nell'anno precedente, si prevedono le coperture di posti, nei diversi livelli, nella stessa consistenza numerica delle cessazioni già certe ad oggi nel loro verificarsi, per ragioni anagrafiche, così da muoversi all'interno delle contingenti attuali dell'organico previsti per ciascuno di tali livelli

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

Qualifica/ area	2025	2026	2027
Dirigente	2	1	-
Quadro	1	-	-
C	-	1	2
TOTALE	3	2	2

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 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 che nel frattempo interverranno, come detto, per raggiunti limiti d'età, verrà assicurato.

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 23% (preventivo 2025).

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 11.178.603,94 (preventivo 2025), 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 programmatoria 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;
- 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, trasparenza e anticorruzione	Personale tutto	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	Febbraio ottobre
Approfondimento tematiche specifiche in materia di privacy	Ciclo lezioni per acquisire professionalità utile per incarico DPO	Personale designato	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	Febbraio aprile
Apprendimento logiche e metodi di gestione progetti acquisiti	Tecniche di project management	Senior e junior manager	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	Gennaio giugno
Competenze e responsabilità del RUP	Approfondimenti alla luce della revisione del Codice appalti	Dirigenti, quadri e funzionari	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	Marzo novembre
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	Febbraio settembre
Conoscenze in materia di applicazione della IA nella PA	Conoscenza delle utilità dell'applicazione dell'IA alla gestione dei processi	Personale tutto	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	Luglio-ottobre

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, gennaio 2025