



UNIONCAMERE

Unioncamere

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE PIAO

Approvazione: 12 aprile 2023



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.....	21
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici e gli avanzamenti operativi.....	22
3.2 – Performance operativa e performance individuale.....	29
3.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	35
4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	40
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	40
4.2 – Organizzazione del lavoro agile	41
4.3 – Semplificazione delle procedure.....	45
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione.....	45
5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO	54

Premessa

Il presente Piano aggiorna al corrente anno ed al biennio successivo le indicazioni programmatiche contenute nella prima edizione, redatta a metà del 2022 dopo che sono state chiarite alcune incertezze operative riguardanti la normativa che ha introdotto per le Pubbliche Amministrazioni il documento in questione.

L'intento perseguito è quello di rendere il Piano espressione dell'offerta di una visione organica 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.

La versione attuale, nello spirito della norma, sarà necessariamente aggiornata con le annualità successive, non senza dare conto degli output comunque generati con riferimento all'annualità corrente.

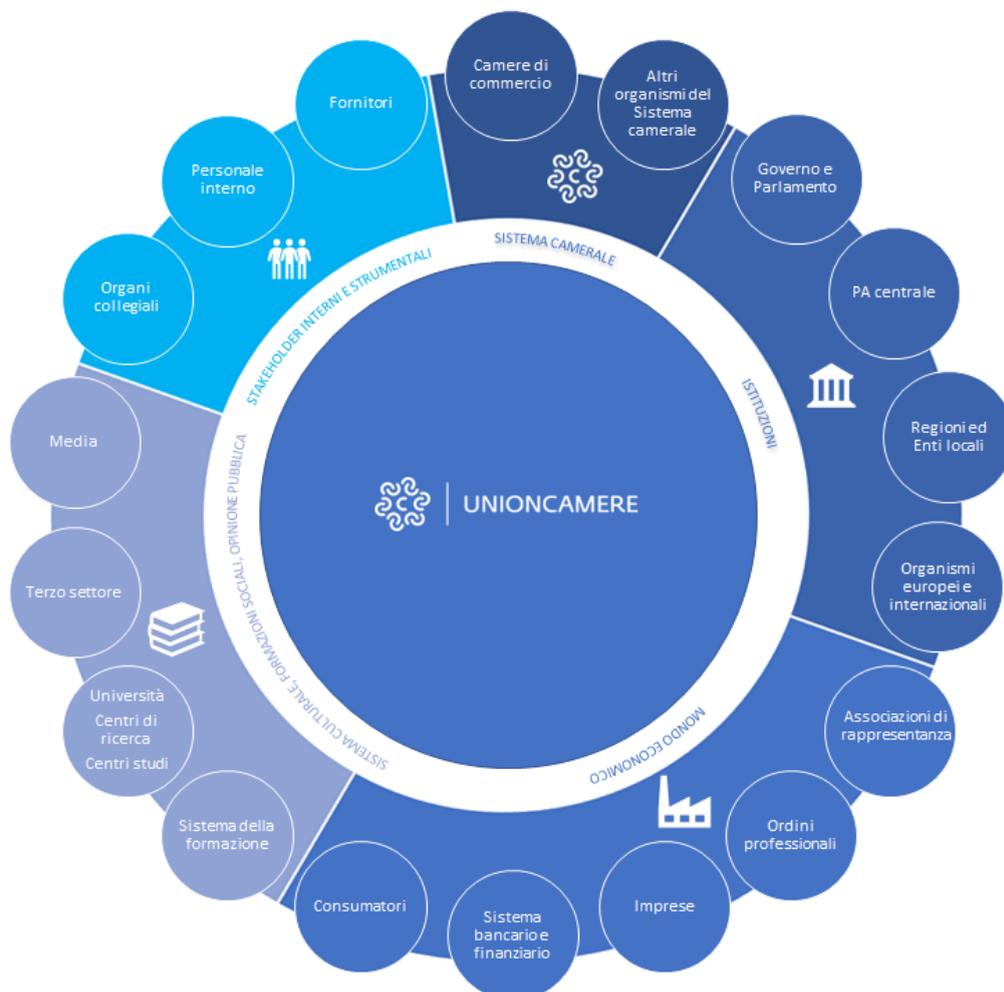
1. IDENTITÀ DELL'ENTE

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 delle prime (e, più generale, del sistema camerale), 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 ad attuarli; 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 L. 29 dicembre 1993, n. 580 e, parzialmente l’art. 7, riferito alle competenze dell’Ente), che al mutamento delle sfide che riguardano le Camere in questo frangente, caratterizzato dall’attuazione del PNRR, gli impegni che l’Ente si trova ad assolvere, ed in funzione dei quali orienta la propria attività (come, del resto, richiesto dalla sua mission), sono riconducibili alle seguenti linee direttrici.

1) Rappresentanza istituzionale

È indispensabile incrementare 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 riguarderà il rafforzamento dei rapporti con le Regioni. Oltre alla positiva



collaborazione già in atto (Protocolli d'intesa e Accordi quadro, società partecipate congiuntamente o programmi condivisi), è utile prevedere strumenti o momenti di raccordo più strutturati e stabili tra il sistema camerale e la Conferenza delle Regioni per meglio definire il quadro organico delle linee di intervento per le imprese.

2) Assistenza

La funzione associativa di Unioncamere deve dispiegarsi con maggior profondità in questo prossimo futuro, nel quale le Camere hanno necessità 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.

3) Analisi economica

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

In questo senso la predisposizione – in collaborazione con il Centro studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne - di prodotti "funzionali ai nodi del sistema" e "prodotti di sistema" deve sempre più 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 sarà, quindi, sempre più 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 si farà uno sforzo affinché il Centro studi possa 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 rappresenterà un patrimonio di servizio comune a disposizione anche del sistema stesso, con possibilità di molteplici utilizzi verso le istituzioni e le comunità economiche di riferimento. .

4) Comunicazione e marketing

Come è emerso da una ricerca commissionata ad Ipsos nell'ultima parte del 2022, un approccio più propositivo sui media e tramite tutti i canali di comunicazione concorre a rendere il sistema camerale più riconoscibile alle imprese. È necessario, pertanto, ridurre il gap di conoscenza delle imprese nei confronti delle Camere. A tal proposito, anche col supporto di Si.Camera, verrà 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 il potenziamento della presenza del sistema su carta stampata, radio-televisione e, soprattutto, sui social network. Per questo verranno 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, che potrà essere 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, potrà contribuire alla realizzazione degli obiettivi indicati.

5) Formazione e riqualificazione delle risorse umane

La forza del sistema camerale è basata sulla qualità del personale che ci lavora. Occorre puntare 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.

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

6) Raccordo con le strutture di sistema

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

7) Soggetto attuatore PNRR

Va implementato il ruolo del Sistema camerale, nelle sue molteplici articolazioni (Unioncamere, Camere di commercio, Aziende speciali, Unioni regionali, Società di sistema e Camere italiane all'estero) 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 (il cd. Decreto Recovery, la cui Legge di conversione è entrata in vigore il 1° gennaio 2022, ha stabilito che – per assicurare l'efficace e tempestiva attuazione degli interventi del PNRR - le Amministrazioni centrali, regionali e locali possono avvalersi del supporto tecnico – operativo, tra gli altri, anche degli Enti del Sistema camerale).

1.3 – Descrizione della struttura organizzativa

Assetto istituzionale e organizzativo dell'ente

L'Assemblea, organo di indirizzo generale di Unioncamere, definisce le strategie e le linee di sviluppo del sistema camerale. È composta dai Presidenti delle Camere di commercio e della Chambre della Valle d'Aosta, dal past president di Unioncamere, dal Presidente di Assocamerestero e da quello della Sezione delle Camere miste (questi ultimi due senza diritto di voto).

Il Comitato esecutivo, a sua volta, predispone i programmi e le linee annuali. È composto dal Presidente e dai Vicepresidenti di Unioncamere, dai Presidenti delle Unioni regionali, dal Presidente della Chambre della Valle d'Aosta e da un numero variabile di Presidenti delle Camere di commercio eletti

dall'Assemblea.

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

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

L'Ufficio di presidenza è composto dal Presidente e dai Vicepresidenti.

Il Presidente è il rappresentante legale di Unioncamere nei confronti delle Camere di commercio, delle istituzioni pubbliche, degli organi di Governo, delle Associazioni di categoria e degli organismi comunitari e internazionali.

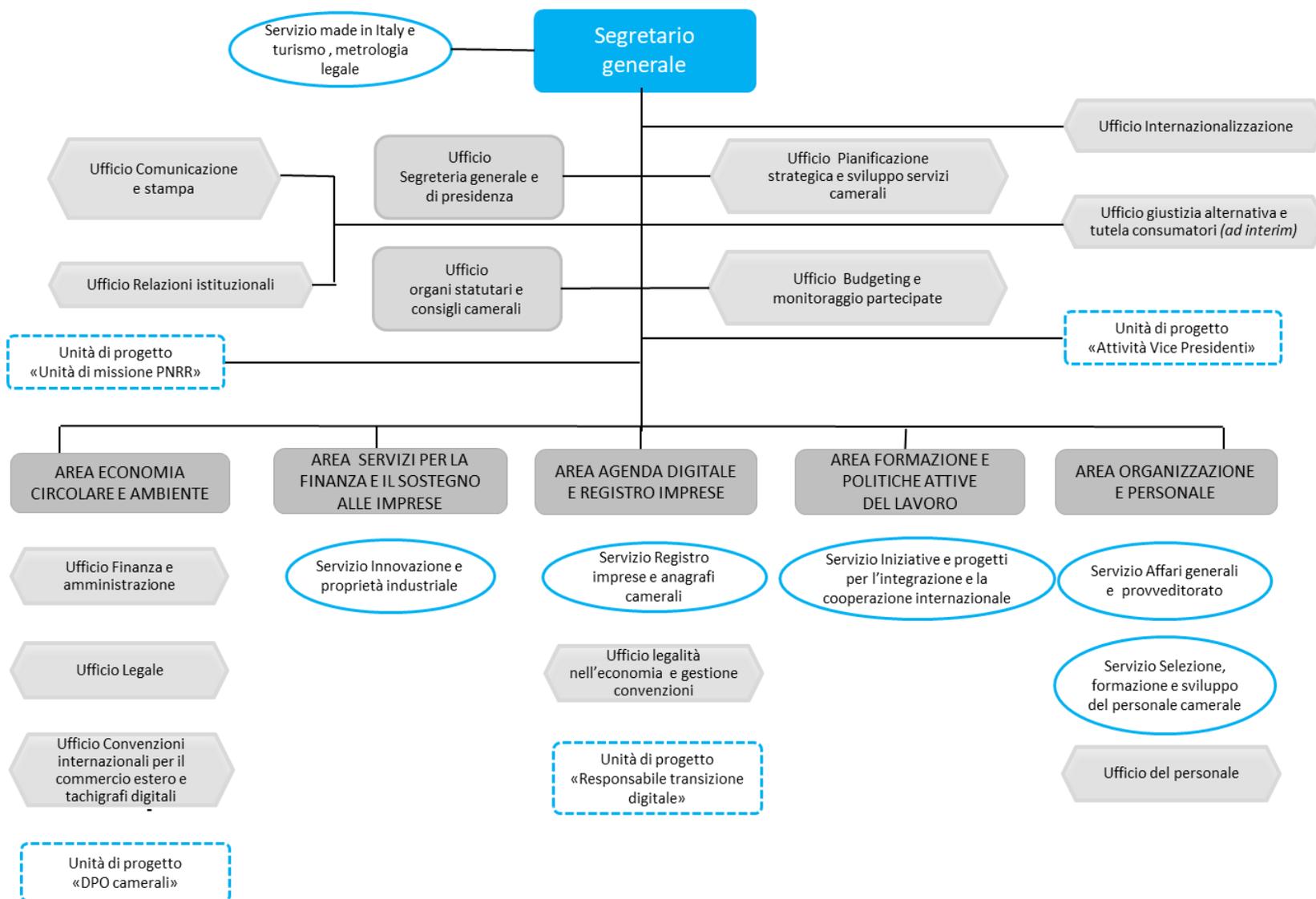
Il Collegio dei revisori vigila sugli atti e i documenti dell'Ente, e ha diritto di intervento alle sedute degli organi collegiali.

Al vertice della struttura organizzativa di Unioncamere c'è il Segretario generale, che sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente. Esercita poteri di coordinamento, verifica e controllo dell'attività dei Dirigenti, incaricati di presidiare la gestione delle Aree nelle quali Unioncamere è articolata.

Nell'ambito delle rispettive competenze, i Dirigenti sono responsabili della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Ente e dei relativi risultati; hanno poteri autonomi di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali, di controllo.



ORGANIGRAMMA UNIONCAMERE



L'ente conta attualmente (dati al 31 dicembre 2022) 72 dipendenti, di cui:

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

Distribuzione del personale dipendente non dirigente a tempo indeterminato in servizio (53 dipendenti) per Area Organizzativa

AREA	31/12/2022
<i>Segreteria generale e di presidenza</i>	2
Strutture alle dirette dipendenze del Segretario generale	
<i>Servizio Made in Italy e turismo, metrologia legale</i>	2
<i>Ufficio budgeting e monitoraggio partecipate</i>	3
<i>Ufficio giustizia alternativa e tutela dei consumatori</i>	2
<i>Ufficio internazionalizzazione</i>	2
Agenda digitale e registro imprese	5
Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese	4
Economia circolare e ambiente	14
Organizzazione e personale	10
Formazione e politiche attive del lavoro	9
TOTALE COMPLESSIVO *	53

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

Ripartizione del personale a tempo indeterminato (59 dipendenti) per inquadramento professionale e per genere

INQUADRAMENTO PROFESSIONALE	31 dicembre 2022			31 dicembre 2021		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
Area A		2	2	1	2	3
Impiegati Area B	6	17	23	7	17	24
Area C	10	10	20	10	11	21
Quadri	6	1	7	6	1	7
Dirigenti	6	1	7	6	1	7
TOTALE	28	31	59	30	32	62

Si conferma una maggiore incidenza sul totale dei dipendenti del personale di genere femminile (52,5%), fortemente concentrato nelle categorie B e C (62,8% 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 (27,1%) rispetto a quella con > 50 anni (72,9%) con una presenza maschile e femminile sostanzialmente simile nella fascia più alta di età (> 50 anni); per quanto riguarda l'anzianità di servizio, nel 2021 è prevalente la presenza di dipendenti con anzianità superiore a 25 anni (51,6%).

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

CLASSE DI ETÀ	2022			2021		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	0	0	0	0	0
35 - 50 anni	5	11	16	5	11	16
> 50 anni	23	20	43	25	21	46
TOTALE	28	31	59	30	32	62

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2022			2021		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	0	0	0	0	0	0
tra 11 e 25 anni	20	13	33	10	18	28
oltre i 25 anni	6	18	24	20	14	32
TOTALE	26	31	59	30	32	62

1.4 – Le risorse economiche disponibili

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

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

VOCI	CONSUNTIVO AL 31.12.2021	PRECONSUNTIVO 2022	PREVENTIVO ECONOMICO 2023
A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Contributi associativi	14.975.029,9	14.140.637,1	14.633.568,0
Valore della produzione servizi commerciali:	3.235.981,3	3.581.728,8	3.317.945,1
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	42.429.590,2	30.894.983,1	33.236.967,1
Fondo perequativo iniziative di sistema	6.387.998,8	6.874.195,4	8.030.000,0
Altri proventi e rimborsi	3.253.343,9	3.276.937,9	3.573.200,0
TOTALE (A)	70.281.943,9	58.768.482,3	62.791.680,2
B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA			
Personale	5.409.711,5	5.509.818,4	5.877.495,6
Funzionamento:	6.240.753,1	6.613.525,8	7.314.210,0
Ammortamenti	1.151.768,9	1.143.416,7	1.250.000,0
Accantonamenti	694.302,8	2.049.456,5	
Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	54.102.321,7	43.071.574,8	46.420.974,5
Quote per associazioni e consorzi	1.821.375,3	1.785.581,3	1.800.000,0
Fondo intercamerale d'intervento	500.000,0	106.342,0	500.000,0
TOTALE (B)	69.920.233,2	60.279.715,6	63.162.680,2
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)	361.710,7	-1.511.233,3	-371.000,0
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA (C)	363.300,4	443.977,2	371.000,0
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA (D)	544.997,9	991.030,3	-
RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI (E)	0,0	6.496.699,8	-
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO	1.270.009,1	6.420.474,0	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 2021.

1 INDICE DI EQUILIBRIO STRUTTURALE

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)

Di seguito, si riporta la quantificazione di suddetto indicatore in serie storica per gli esercizi dal 2020 al 2022.

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

2 INDICE DI STRUTTURA PRIMARIO

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

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

Dove:

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

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

3 INDICE DI LIQUIDITÀ IMMEDIATA

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

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

Dove:

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

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

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

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'attuale fase che sta attraversando il nostro Paese si presenta complicata e ricca di incertezze; agli effetti della crisi legata alla diffusione della pandemia da Covid – 19 si sono aggiunte le difficoltà derivanti dagli effetti del conflitto russo – ucraino.

Come noto, la crisi Covid ha sospinto il cambiamento delle policy comunitarie, generando un intervento straordinario da parte dell'Unione europea (peraltro finanziato con debito europeo) che ha messo in campo diversi strumenti finanziari. Il Next Generation EU è il più ingente pacchetto di misure straordinarie di stimolo dell'economia mai finanziato dall'UE che affianca il quadro finanziario pluriennale, ordinario strumento di intervento dell'Unione.

Con riferimento al conflitto, oltre alle sanzioni mosse nei confronti della Russia, le politiche dell'UE riguardano la definizione di un quadro strategico all'insegna della immediata diversificazione delle fonti di approvvigionamento e, nel medio – lungo periodo, dell'indipendenza energetica comunitaria, attraverso una riforma profonda e onnicomprensiva del mercato dell'energia elettrica, mediante investimenti destinati alla produzione di nuove fonti rinnovabili e la creazione della banca europea dell'idrogeno. Si tratta di strategie che, con indirizzi diversi, confermano l'impegno comunitario per fronteggiare i problemi legati al cambiamento climatico, alla siccità, alla riduzione di biodiversità¹.

Il contesto internazionale

In tale scenario il quadro internazionale resta caratterizzato dall'accelerazione dell'inflazione, da un progressivo peggioramento delle aspettative e dal perdurare dell'elevata incertezza associata alle tensioni geopolitiche. Le quotazioni dei beni energetici alimentano i rischi di riduzione dell'attività economica; parallelamente, i prezzi del gas naturale hanno continuato a crescere spinti dai tagli di forniture da parte della Russia².

A settembre 2022, la Banca Centrale Europea, come atteso, ha approvato un nuovo rialzo dei tassi di policy di 75 punti base per contenere la persistente revisione al rialzo delle aspettative dell'inflazione.

La situazione economia italiana

La stima aggiornata dei conti economici nazionali conferma il forte recupero dell'economia italiana nel 2021, rivelando un tasso di crescita del Pil del 6,7% (con una revisione al rialzo di 0,1 punti percentuali

¹ Commissione Europea, *Discorso sullo stato dell'Unione della presidente Von Der Leyen, Una Unione che è forte solo se unita*, settembre 2022.

² Istat, *Nota mensile sull'andamento dell'economia*, agosto 2022.

rispetto alla stima di aprile 2022), a fronte di un calo del 9,0% nel 2020. Dal lato della domanda, a trainare la crescita del Pil è stata soprattutto la domanda interna, mentre la domanda estera e la variazione delle scorte hanno fornito contributi molto più limitati. Dal lato dell'offerta di beni e servizi, si confermano la contrazione in agricoltura e gli aumenti consistenti del valore aggiunto nelle attività industriali e nella maggior parte dei comparti del terziario³.

Nel primo semestre 2022, il prodotto interno lordo (Pil) ha registrato un aumento rispetto al periodo precedente, spinto dal contributo positivo della domanda interna al netto delle scorte (+1,6 punti percentuali). Un apporto negativo è stato fornito dalle scorte e dalla domanda estera netta. L'incremento delle importazioni si è riflesso anche nel peggioramento del saldo commerciale.

La crescita dei consumi finali nazionali è stata notevole nel primo semestre del 2022, trainata dal forte incremento della spesa delle famiglie residenti, mentre quella delle amministrazioni pubbliche ha registrato un calo significativo. La spesa delle famiglie è stata spinta dai servizi, ma anche da un diffuso miglioramento nelle altre categorie di beni a eccezione di quelli non durevoli.

Alla fine del medesimo periodo gli investimenti hanno evidenziato una decelerazione che ha interessato la spesa per impianti, macchinari e armamenti, quella per abitazioni e per fabbricati non residenziali e altre opere. Dal lato dell'offerta, nel medesimo periodo, il valore aggiunto delle costruzioni e dell'industria in senso stretto hanno registrato gli aumenti congiunturali più marcati come anche il valore aggiunto dei servizi, aumentato in modo diffuso tra tutti i settori ad eccezione di quello delle attività professionali e di supporto.

Il mercato del lavoro

L'aumento del tasso di occupazione e il calo di quello di disoccupazione, diffusi in tutte le ripartizioni territoriali, sono più accentuati nel Mezzogiorno in termini sia congiunturali che tendenziali.

Sul disallineamento tra domanda e offerta di competenze – tema molto sentito da parte delle imprese -, il Sistema Informativo Excelsior indica come le professioni Green e la digitalizzazione assumeranno un peso sempre più rilevante nel breve e medio periodo, anche grazie allo stimolo degli investimenti europei volti alle transizioni gemelle.

Gli effetti della crisi sulle imprese

L'andamento della natalità d'impresa ha seguito negli ultimi due anni l'oscillazione dell'indice di clima di fiducia. Dopo la crisi Covid e i conseguenti provvedimenti di contenimento arriva l'ulteriore

³ Istat, *Conti economici nazionali. Anni 2019 - 2021*, settembre 2022.

deterioramento dell'indicatore di fiducia derivante dal conflitto Russia-Ucraina. In media, ogni punto di fiducia guadagnato o perso incide per più della metà sulla nascita di nuove imprese. La denatalità d'impresa nel biennio 2020-2021 è calcolabile in oltre 81 mila nuove imprese mancanti rispetto al 2019 (di cui 26,2 mila imprese giovanili e 31,5 mila femminili).

Dall'indagine alle imprese italiane (da 5 a 499 addetti) realizzata da Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne emerge che per quasi il 90% delle imprese italiane, l'impatto del conflitto sarà consistente. Il principale effetto dichiarato da oltre 8 imprese su 10 è legato all'aumento dei prezzi, inoltre, quasi un'impresa su 2 ha problemi di approvvigionamento di materie prime, mentre minori sono i problemi di fornitura di energia (problema dichiarato da una impresa su 5). I settori più esposti ai rincari delle bollette, sulla base dei consumi energetici, sono quelli della metallurgia e dei prodotti in metallo, dell'alimentare, della chimica, della gomma-plastica e dei minerali non metalliferi; i rincari interessano 416 mila imprese (presso cui operano 3,7 milioni di addetti) con ricavi prossimi ai mille miliardi di euro.

I costi elevati dell'energia, il sostegno della domanda e le criticità nelle catene di approvvigionamento già nel 2021 avevano contribuito a spingere i prezzi di molti dei principali materiali utilizzati nell'edilizia su livelli storicamente elevati. Lo scoppio del conflitto ucraino, con le sanzioni verso la Russia e il blocco delle forniture dal Mar Nero, ha peggiorato lo scenario di mercato anche in Italia, a causa sia degli ulteriori rialzi delle quotazioni internazionali delle materie prime (alluminio, zinco, nichel, ecc.) sia dei mancati arrivi di materiali da Russia e Ucraina (es.: i semilavorati dell'acciaio utilizzati per la produzione di lamiera).

Oltre al rincaro dell'energia, le imprese della filiera alimentare hanno dovuto fronteggiare già a partire dalla seconda metà del 2021 consistenti rialzi dei prezzi delle materie prime agricole, sostenuti dalla ripresa della domanda mondiale post pandemica, dall'aumento dei costi di produzione (fertilizzanti, carburanti), dalle criticità della logistica e dall'impatto delle condizioni climatiche avverse. Il conflitto russo-ucraino ha accentuato le tensioni, soprattutto nel comparto dei cereali (grano tenero, mais), oli vegetali e fertilizzanti, per i quali la regione del Mar Nero è un'area strategica di produzione ed esportazione⁴.

Il PNRR e la duplice transizione per le imprese

A giugno 2022, il MIMIT ha mobilitato risorse PNRR pari a 17,2 miliardi, corrispondenti al 95% dei 18,161 miliardi assegnati, che salgono a oltre 23 miliardi includendo gli investimenti finanziati dal Fondo complementare (5,08 miliardi per transizione 4.0 e un 1 miliardo per gli Accordi di innovazione).

⁴ Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, *Resilienza e Reattività, 30 infografiche sulle imprese italiane tra shock pandemico e shock energetico*, aprile 2022.

Gli interventi, collocati entro un quadro coerente ed organico di politica industriale, sono stati disegnati per rafforzare il potenziale di crescita, creando le basi per uno sviluppo duraturo e sostenibile.

Gli interventi sono concentrati su un numero limitato di direttrici strategiche con un'allocazione delle risorse sugli strumenti agevolativi che hanno evidenziato performance positive rispetto a tassi di assorbimento e all'impatto generato sul sistema produttivo⁵.

Inoltre, tramite il PNRR, il Governo si propone di: i) rendere l'Italia più resiliente agli inevitabili cambiamenti climatici; ii) rendere il sistema italiano più sostenibile nel lungo termine garantendone la competitività; iii) sviluppare una leadership internazionale industriale e scientifica nelle principali filiere della transizione; iv) assicurare una transizione inclusiva ed equa, massimizzando i livelli occupazionali e contribuendo alla riduzione del gap tra le Regioni; v) aumentare consapevolezza e cultura su sfide e tematiche ambientali.

Il MiTE ha titolarità della porzione più rilevante della Missione 2 'Rivoluzione Verde e transizione ecologica' con 34,71 miliardi articolati in 4 componenti: 1) Economia circolare e agricoltura sostenibile; 2) Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile; 3) Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici; 4) Tutela del territorio e della risorsa idrica⁶.

In tale contesto, dall'indagine Unioncamere – Tagliacarne, emerge come 16 imprese su 100 si siano già attivate per aderire agli interventi del PNRR di supporto diretto alle imprese; altre 13 su 100 hanno messo in programma di farlo. In totale, quasi un terzo delle imprese (29 su 100) ha/avrà contatti con i progetti del PNRR⁷. Il 71% delle imprese non pensa di attivarsi su tali progetti, ma la quota sale all'80% se si considerano quelle di più piccole dimensioni.

La spinta del PNRR rispetto alle transizioni Digitale e Green emerge dalla quota di imprese che prevedono di iniziare ad investire in tali tecnologie secondo il loro stato di attivazione di interventi di supporto legati al PNRR. Tra le imprese che non hanno investito negli ultimi cinque anni nel digitale, la quota di quelle che prevede di iniziare ad investire sale dal 10% nel caso di imprese che non si attivano sui progetti del PNRR al 25% nel caso di imprese che si sono già attivate. Stessa tendenza si verifica per il green: tra le imprese che non hanno investito negli ultimi cinque anni nel green, la quota delle nuove investitrici sale dal 20% (tra le imprese che non si sono attivate) al 42% (tra quelle già attivate).

⁵ MIMIT, PNRR, *Interventi di competenza del MIMIT*, Aggiornamento marzo 2022.

⁶ MiTE, Audizione del Ministro della transizione ecologica, prof. Roberto Cingolani, innanzi alle Commissioni riunite VIII, X e XIII, in merito alla relazione sullo stato di attuazione del PNRR, riferita all'anno 2021.

⁷ Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, *Resilienza e Reattività, 30 infografiche sulle imprese italiane tra shock pandemico e shock energetico*, aprile 2022.

Le previsioni

Le prospettive economiche, condizionate negli ultimi due anni dall'andamento della pandemia, sono ora segnate dall'incertezza sull'evoluzione del conflitto tra Russia e Ucraina e dal conseguente aumento dei prezzi delle materie prime e dalle oscillazioni osservate nei mercati finanziari. Prima del conflitto, l'economia italiana era attesa in forte ripresa anche nel 2022 grazie al miglioramento del quadro sanitario, alle politiche fiscali espansive e alle condizioni finanziarie favorevoli. Tuttavia, i dati congiunturali di inizio anno, precedenti all'insorgere del conflitto, segnalavano già un indebolimento della crescita.

Il governo, nel corso dell'anno 2022, ha stimato che nel 2023 la crescita scenda allo 0,6% rispetto al 2,4% programmatico del DEF di aprile; l'indebitamento netto viene previsto al 3,4% (inferiore all'obiettivo programmatico del 3,9% del DEF).

Il ruolo del sistema camerale

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

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

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

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

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

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

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



3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

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

In particolare, attenzione specifica è stata 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 ha, invece, influenzato gli aspetti legati alla messa in opera delle azioni volte ad intercettare le misure di sostegno facenti capo ai diversi piani strategici varati dal Governo per la ripresa del Paese.

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

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

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

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



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

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

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

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

Il Decreto. Recovery prevede che gli enti del sistema camerale forniscano il proprio supporto tecnico-operativo alle Amministrazioni centrali, alle Regioni e agli enti locali, titolari dei programmi del PNRR, per l’attuazione dei progetti attraverso la propria rete territoriale. Le Camere potranno, in tal modo, svolgere una funzione di cerniera con le istituzioni, rafforzando la propria azione e la propria capacità amministrativa ed a tutela delle imprese, specialmente quelle di più piccola dimensione e maggiormente sensibili al contesto amministrativo e burocratico in cui operano.

Rispetto a questo obiettivo nel corso del 2022, come già relazionato anche nella relazione intermedia sullo stato di avanzamento delle attività 2022, Unioncamere si è dotata di un assetto organizzativo capace di coordinare il governo dei progetti sia per acquisirli che per gestirli. L’obiettivo strategico di conseguenza procede come già definito e sviluppando ulteriormente le progettualità, incrementando le stesse di 2 progetti PNRR e di 2 PNC da avviare concretamente nel corso del 2023, e gestendo in modo coerente con la programmazione operativa i progetti già in portafoglio.

Il PNRR: sostenere il sistema produttivo nel suo complesso nella direzione della ripresa e della transizione ecologica, digitale, tecnologica e di semplificazione				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Capacità di intercettare progetti, misure e risorse, derivanti dal PNRR/PNC, dal POC o da altre fonti di finanziamento per il sistema camerale	Incremento di risorse progetti e misure per il sistema camerale	Creazione struttura di coordinamento Predisposizione progettualità su misure di interesse almeno 2 misure	Avvio operativo dei progetti PNRR e PNC acquisiti per almeno il 20% complessivo delle attività previste	Indicatori da definire nel 2023 (base 100 = 2022) Incremento realizzativo di almeno il 20% rispetto al 2023

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

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

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

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

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

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

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

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

Sul versante della creazione del modello di camera digitale, l’attività progettuale del 2022 si è inizialmente concentrata sulle attuali modalità di erogazione dei servizi nei c.d. ambiti promozionali, per verificare le attuali modalità e gli strumenti attualmente in uso presso le camere per l’erogazione dei servizi e definire, di concerto con le camere stesse, potenziali ambiti di evoluzione delle modalità di erogazione dei servizi in una logica “digitale”.

Successivamente sono stati definiti:

- a. il modello logico del c.d. digitale dei servizi: sono stati identificati i momenti chiave di interazione



- tra Camera e impresa e la loro possibile evoluzione in ottica digitale, identificando quindi un modello logico di interazione applicabile a tutti gli ambiti di promozione;
- b. l'attuale livello di digitalizzazione di oltre 20 servizi camerale, identificando per ciascuno le ulteriori opportunità di evoluzione digitale;
 - c. i principali requisiti di organizzazione della "camera digitale" in termini di competenze necessarie per erogare i servizi, introduzione all'interno dell'organizzazione camerale di nuove figure professionali
 - d. le caratteristiche per l'introduzione trasversale di un modello di organizzazione digitale del lavoro, con le app e le piattaforme disponibili sulla rete che possono tornare utili all'obiettivo;
 - e. le caratteristiche per dotare il sistema camerale di un sistema di CRM "evoluto" che consenta di innovare le attuali modalità di interazione tra camera ed impresa.

Partendo dai risultati fin qui conseguiti, il piano di attività 2023 prevede di evolvere sul versante del supporto alla formalizzazione del modello di erogazione dei servizi digitali.

Sul presupposto che il portafoglio dei servizi digitali può articolarsi in servizi progettati ed erogati direttamente dalle Società di Sistema, servizi progettati a livello di sistema ma veicolati ed erogati con il contributo delle Camere e servizi progettati ed erogati autonomamente dalle singole Camere, l'iniziativa progettuale da mettere in campo dovrà consentire di focalizzare le implicazioni organizzative nella gestione di questo portafoglio integrato, definendo strategia comune e presupposti organizzativi per l'adozione di ciascuna delle specifiche modalità di erogazione e linee guida per la definizione del mix ottimale, regole uniformi di comunicazione alle imprese per ciascuna tipologia di servizio, da concordare di volta in volta con le società di sistema, competenze necessarie a gestire il portafoglio e, in prospettiva, modalità di erogazione, in ciascuno dei 3 casi, dei flussi di alimentazione del CRM.

Quanto al fondo perequativo, nel corso del mese di settembre 2022 è stata avviata la predisposizione di un modello di Valutazione di impatto dei progetti cofinanziati dal Fondo di Perequazione che prevedeva una prima fase di analisi dei progetti finanziati nel corso degli anni precedenti finalizzata a sviluppare e mettere a sistema le esperienze condotte negli ultimi anni per valorizzare i risultati conseguiti e individuare le best practice condotte, definendo un modello di riferimento quali-quantitativo da testare sull'ultima gestione progettuale conclusa del Fondo Perequativo.

Al 31/12/2022 è stata effettuata la ricognizione degli effetti e dei risultati conseguiti con i progetti

realizzati con l'ultima gestione chiusa del Fondo (2017-2018), e definita una prima release del modello di valutazione che dovrà essere testato sui progetti del Fondo 2019-2020 per verificarne l'efficacia. Entro il 31/12/2023 è prevista la definizione del modello e la sua applicazione sui progetti del Fondo 2019-2020.

Gli obiettivi comuni				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Identificazione primo set di servizi per le imprese in chiave digitale	Attivazione servizi digitali	Entro novembre pianificazione e concept	Definizione condizioni di operatività dei servizi inclusi nel portfolio identificato entro ottobre 2023 Ipotesi di operatività secondo il modello per almeno 5 servi del portfolio	Avvio operativo servizi ulteriori >5
Adozione del sistema informativo SMAC	Tempestiva risposta alla Camere da parte di tutte le aree dell'Ente	Adozione sistema in tutte le aree entro novembre e prime sperimentazioni	Certificazione qualità SMAC Tempi di risposta entro 5 giorni per l'80% dei quesiti ricevuti	Tempi di risposta entro 3 giorni per tutte le aree
Sviluppo obiettivi comuni Camere commercio	Tasso di utilizzo da parte delle Camere - nelle prassi e nelle attività - dei supporti forniti da Unioncamere	Fino al 60%	Fino al 90%	Fino all'95%
Misurabilità dei risultati del Fondo Perequativo	Analisi per valutare risultati e impatti	Ricognizione degli effetti e dei risultati conseguiti con i progetti realizzati con l'ultima gestione del Fondo e definizione di una prima release del modello di analisi e valutazione	Creazione modello di analisi e prima applicazione sulle misure	Applicazione sulle misure

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

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

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

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

Un sistema a rete: valorizzare le best practices e veicolarle				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Diffusione dei servizi informazioni e attività sui social, sito web, periodici dedicati	Incremento utenza	Almeno del 15% su anno precedente	Almeno del 15% su anno precedente	Almeno del 15% su anno precedente
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione assistenza sul campo	Predisposizione modello e prima sperimentazione	Diffusione a un panel di almeno 10 Camere	Diffusione esperienze e realizzazione servizio a regime
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

OBIETTIVI GESTIONALI

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

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

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

Completato l'iter amministrativo per definire il quadro di regole entro le quali l'ente, nella sua specificità istituzionale, è chiamato a muoversi in questo peculiare ambito, dal 2023 si potrà procedere con il piano delle assunzioni da compiere in chiave di valorizzazione delle competenze

Valorizzare il capitale umano implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Rideterminazione dell'organico dell'Ente	Presentazione Organi istituzionali entro data stabilita	aprile		
Analisi e mappatura delle competenze	Definizione delle competenze con riferimento alle posizioni da coprire mediate assunzione		maggio	
Attuazione piano assunzionale nel triennio	Inserimento in organico 100% nuovo personale entro il triennio		50%	100%



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	2023
N. imprese che hanno avuto accesso ai servizi PID (formazione, assessment, orientamento, selezione best practices, ecc.)	Indicatore di output	Ulteriori 100.000 imprese
N. azioni di orientamento - indirizzamento specialistico delle imprese	Indicatore di output	1.000 imprese
N. assessment sui criteri di sostenibilità delle MPMI	Indicatore di output	circa 300 self-assessment
Erogazione di corsi di specializzazione per il personale dei PID su tecnologie e temi strategici (ad es. doppia transizione)	Indicatore di output	almeno 1 Linea formativa trasversale + corsi di specializzazione su tematiche verticali (es. cybersecurity, sostenibilità, ecc.)

Formazione digitale Google – progetto finanziato

INDICATORI	TIPO	2023
Digital promoter	Indicatore di output	150
Beneficiari	Indicatore di output	30.000

Crescere in digitale – progetto finanziato

INDICATORI	TIPO	2023
Tirocini avviati	Indicatore di output	300
Laboratori tirocinanti/imprese realizzati	Indicatore di output	10

Excelsior 2023 - supporto all'incontro domanda offerta di lavoro – progetto finanziato

INDICATORI	TIPO	2023
N. giovani (<25 anni) partecipanti ad iniziative di diffusione e divulgazione dei dati a livello nazionale e territoriale	Indicatore di output	Almeno 30.000
N. iniziative/campagne di informazione e animazione territoriale realizzate annualmente	Indicatore di output	>25
N. 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

Supporto al placement

INDICATORI	TIPO	2023
Popolamento banca dati CV	Indicatore di output	15.000 CV

ITS e Promozione dei modelli di formazione duale

INDICATORI	TIPO	2023
N. CCIAA aderenti	Indicatore di output	30
N. PCTO supportati realizzati	Indicatore di output	1.000
N. accordi con reti di scuole, ITS e soggetti associativi sottoscritti	Indicatore di output	7
N. scuole partecipanti ai PCTO	Indicatore di output	100

Le competenze professionali delle risorse camerali quale leva strategica per la sua crescita

INDICATORI	TIPO	2023
Adozione ed utilizzo del modello di competenze a regime	Indicatore di output	Almeno 25% delle CCIAA che avviano processi selettivi, esterni ed interni
Formazione personale sulle soft skills	Indicatore di output	Almeno 300 unità

L'organizzazione in chiave digitale del lavoro come fattore di successo

INDICATORI	TIPO	2023
Ampliamento platea delle CCIAA che adottano il portfolio di applicativi digitali	Indicatore di output	Almeno il 40% delle CCIAA partecipanti ai laboratori
Introduzione di figure professionali c.d. digitali	Indicatore di output	Avvio di almeno una procedura selettiva centralizzata per il reclutamento

Una mobilità più sostenibile ed una logistica più efficiente, in linea con gli obiettivi del PNRR

INDICATORI	TIPO	2023
N. riforme PNRR	Indicatore di output	4/anno
N. ZES/ZLS supportate	Indicatore di output	4/anno

Regolazione dei mercati

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

Sostegno attività di vigilanza sugli enti cooperativi - progetto finanziato

INDICATORI	TIPO	2023
Fluidità nella gestione del personale messo a disposizione, a tempo pieno e determinato, della Direzione Generale per la vigilanza sugli enti	Indicatore di output	Azzeramento tendenziale delle complicazioni procedurali dovute alla difformità di regole da applicare tra Unioncamere datore di lavoro e MIMIT utilizzatore
Attività di analisi e ricerca e attività di formazione e informazione sulla digitalizzazione	Indicatore di output	1 Rapporto di analisi statistica ed economica sul settore delle cooperative
		4 seminari formativi sulla digitalizzazione rivolti al settore

Educazione alla finanza – progetto finanziato

INDICATORI	TIPO	2023
N. studenti coinvolti nel progetto	Indicatore di output	2.000/anno
N. donne coinvolte nel progetto	Indicatore di output	250/anno



Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo

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

Servizi agli operatori con l'estero e convenzioni internazionali – attività finanziata

INDICATORI	TIPO	2023
Estensione dell'accreditamento al Network internazionale per tutte le CCIAA	Indicatore di output	Entro dicembre 2023

Sostegno all'export delle PMI

INDICATORI	TIPO	2023
N. nuove imprese profilate sulla piattaforma SEI	Indicatore di output	Incremento 8%

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche

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

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

Assistenza alle CCIAA sulle tematiche di interesse del sistema camerale quali, a titolo esemplificativo:

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

INDICATORI	TIPO	2023
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 normativa, modelli ecc.)	Indicatore di output	Almeno 20/anno



3.3 – Rischi corruttivi e trasparenza

Questa sottosezione contiene quanto previsto per il PTPCT, con alcuni aggiornamenti introdotti sulla base delle disposizioni contenute nell'ultimo PNA triennale di recente approvato (2022-2024).

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

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

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

Le misure di prevenzione del rischio obbligatorie e quelle ulteriori

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

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

Anche questo caso la verifica e l'adeguamento agli indirizzi riportati dall'ANAC nel PNA 2022 hanno come conseguenza una prima rivisitazione e, laddove necessario, ed ampliamento delle misure di prevenzione (sia quelle obbligatorie che quelle ulteriori) del rischio corruzione da codificare.

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

***Elenco misure obbligatorie***

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

Elenco misure ulteriori

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

Elenco misure trasversali obbligatorie

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

Elenco misure trasversali ulteriori

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



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

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

Codice di comportamento

L'Ente ha predisposto un Codice di comportamento che integra e specifica il codice di comportamento di cui al DPR 62/2013. L'Ente ha attivato una procedura aperta di consultazione, invitando tutti gli stakeholder alla formulazione di proposte, osservazioni e integrazioni all'ipotesi di Codice di comportamento, nella quale è stato attribuito ampio spazio alle specificità delle funzioni camerali. A conclusione della procedura aperta di consultazione il Codice è stato sottoposto all'approvazione dell'organo di indirizzo politico della CCIAA ed è stato pubblicato sul sito istituzionale.

A seguito della pubblicazione delle Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche, approvate con delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020, sono in corso valutazioni per verificare l'esigenza di eventuali adattamenti.

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.

Formazione

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

In quest'ottica l'Ente assicura specifiche attività formative rivolte al personale dipendente, anche con rapporto di lavoro flessibile, in materia di trasparenza, pubblicità, integrità e legalità. Per l'anno 2022 si prevede, d'intesa con il Responsabile della prevenzione della corruzione, un programma trasversale per tutte le risorse umane, volto a riprendere i temi fondamentali della materia, dopo un biennio di sostanziale congelamento a causa dell'emergenza sanitaria, ed a diffonderne i necessari aggiornamenti. Nella vigente annualità, alla luce dell'impostazione della componente anticorruzione del Piano, per come sopra evidenziata, l'impegno richiesto al Responsabile è quello di portare a compimento, con il supporto dell'unità dedicata alle risorse umane, il programma di crescita professionale del personale tutto sui temi dell'anticorruzione affidati alle sue cure.

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



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

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

4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

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

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

4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

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

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

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

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

Nello specifico, per garantire un ottimale presidio dei processi, si prevede di dare corpo all'ampliamento delle Aree dirigenziali, passate da 5 a 6 nel 2022 tramite il recupero della posizione tagliata a priori dal legislatore nel 2012, e di potenziare l'operatività dell'Unità di missione trasversale incaricata di coordinare le e dare impulso alle varie funzioni coinvolte nell'attuazione delle misure del PRNN che



vedono coinvolto l'Ente; questo allo scopo di rendere la parte di struttura interessata partecipe del presidio di alcuni processi chiave in proposito e far sì che il personale dedicato non operi esclusivamente in unità funzionali separate.

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

Tali indicazioni, per le parti ancora in divenire, saranno formalizzate in seguito in atti del Segretario generale, nei quali sarà definito in maniera dettagliata l'assetto organizzativo che s'intende adottare.

4.2 – Organizzazione del lavoro agile

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

Tale assetto, peraltro, è di natura ancora provvisoria, in quanto per l'assetto a regime si è in attesa del perfezionamento del CCNL per il triennio 2019-21, nel quale saranno contenute – così come avvenuto nei comparti di contrattazione pubblica per il medesimo triennio, di recente sottoscritti – alcune indicazioni sul regime contrattuale riferito alle modalità lavorative di questo tipo.

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

Le fasi da sviluppare, revisionate in parte anche nei contenuti rispetto alla prima edizione del Piano, sono, dunque, le seguenti:

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

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

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



segue:

- rilevanza del contatto / rapporto con l'utenza esterna (Camere/istituzioni/soggetti terzi);
- programmabilità delle attività;
- livello di collegialità delle attività;
- eterogeneità e interdipendenza delle attività.

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

In tal modo, è possibile individuare le linee di attività che, nella loro totalità, possono essere considerate remotizzabili in quanto comprendono più azioni che rispondono ai criteri sopra elencati.

Nell'effettuare questa valutazione, si terrà in considerazione il fatto che non tutte le linee si prestano a essere gestite anche in modalità a distanza, in termini assoluti o perché le sospensioni cicliche della presenza fisica sul luogo di lavoro (proprie di tale modalità) comunque incidono sulla "tenuta" del livello di servizio che si ottiene potendo fare affidamento sulla continuità di tale presenza.

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

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

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

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

Per effettuare tale operazione, ci si avvarrà delle dimensioni di riferimento codificate nel Readiness Assessment Model (RAM), modello proposto da Unioncamere per le Camere di commercio, che si fonda su quattro dimensioni, rispetto alle quali – per ciascuna linea remotizzabile – l'Ente effettuerà una valutazione dei livelli di adeguatezza al lavoro agile e del relativo effort, inteso come gli sforzi che l'Ente deve compiere per garantire una corretta applicazione dello stesso.

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

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



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

Tale fase sarà composta dei seguenti elementi:

- definizione delle finalità che si intende raggiungere attraverso lo sviluppo del lavoro agile, essenzialmente riconducibili alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere organizzativo, alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi, in funzione delle scelte strategiche ed operative definite in fase di programmazione;
- adozione del relativo regolamento aziendale, previo confronto con le rappresentanze sindacali;
- definizione dei soggetti coinvolti (attori e stakeholder) e del relativo ruolo espletato all'interno del processo di pianificazione, di implementazione e di monitoraggio delle modalità di lavoro agile, dando conto di una proposta che sia condivisa e partecipata. Tali soggetti possono essere individuati auspicabilmente tra una serie di figure - dirigenti - personale camerale - organizzazioni sindacali - Responsabile Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP) - medico competente - Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) - Organismo indipendente di valutazione (OIV) - Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) - stakeholder esterni;
- articolazione del lavoro agile: per le attività ritenute remotizzabili all'interno delle linee considerate, declinazione delle modalità realizzative del lavoro agile.

Di seguito vengono presentate alcune tipologie di modalità di lavoro agile, da intendersi a titolo esemplificativo ma non esaustivo e che tengono conto della situazione as is, nonché degli interessi di utenti e amministratori:

- a. vicina al modello della L. 22 maggio 2017, n. 81: per rispondere al lavoratore che prospetta un'esigenza in chiave di conciliazione vita-lavoro (se l'esigenza del lavoratore è valutata positivamente, si sviluppa il progetto con indicatori di risultato e comportamentali);
- b. rivolta alle persone: individuando coloro che presentano, secondo motivata valutazione, le maggiori propensioni e idoneità a lavorare interagendo da lontano. Nell'ambito dei processi facenti parte del perimetro di applicazione definito e risultati quindi più solidi in chiave di assorbimento dell'impatto di quote di lavoro non in presenza, individuazione (preferibilmente entro limiti numerici predeterminati) di coloro che presentano, secondo un apprezzamento condotto sulla base della valutazione delle esperienze fin qui verificatesi, le maggiori propensioni ed idoneità a lavorare interagendo da lontano; contestualmente all'avvio di tale esperienza, declinazione del set di abilità comportamentali che connotano il profilo del "lavoratore a distanza" e che entrano a far parte delle valutazioni annuali (in attesa dell'introduzione dei profili di competenza) per verificare se chi è già fuori sede può continuare e/o se ci sono nuove figure che sarebbero pronte ad essere collocate (non



necessario, in quanto serve solo per avere una prima fotografia della situazione);

- c. occasionale: per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari. L'ente stesso favorisce (allo scopo di agevolare – sul piano individuale – la disponibilità di tempi occorrenti per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari senza compromettere i livelli quali-quantitativi della prestazione di lavoro del proprio personale) il ricorso al lavoro agile secondo necessità individuali che dovessero emergere in corso d'anno e risultassero meritevoli di accoglimento, in quanto comprovate, (comunque per non più di una certa percentuale del personale in servizio). Il lavoro, che avrebbe potuto essere realizzato nei locali del datore di lavoro, è effettuato al di fuori degli stessi (nel domicilio o in qualunque altro posto scelto dal dipendente) in maniera occasionale e non regolare, al di fuori, quindi, di una pianificazione strutturata del ricorso a tale modalità secondo i documenti di programmazione adottati.

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

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

Nelle more, si conferma la situazione esistente, monitorata in funzione dell'andamento delle prescrizioni governative, nonché di situazioni personali/familiari, non episodiche, che dovessero richiedere un intervento di sostegno attraverso tale modalità lavorativa.

4.3 – Semplificazione delle procedure

La peculiare natura dell'Ente, chiamato a rendere servizi in favore dei propri associati secondo moduli relazionali non codificati da norme di legge o regolamentari, se non in casi limitati, e comunque non in chiave di rispetto ex lege di termini o scadenze, con conseguente insorgenza di impegni/obblighi a garantire certezze di tempi e ad intervenire, quindi, sulla fluidità del percorso che porta alle decisioni, rende confinata ad uno spazio oltremodo circoscritto quella che per le PA è un'incombenza da tener presente, per così dire, in modo automatico nei loro piani di lavoro, vale a dire quella di riporre un'attenzione costante su riduzioni di fasi, passaggi, iter istruttori per garantire all'utente maggiori e più rapide certezze sulla conclusione del percorso che porta a generare un output d'ufficio o a rispondere alla domanda presentata.

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

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

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

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

4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione

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

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

- nella parte del capitolo 1 dedicata (paragrafo 1.2) alla rappresentazione del profilo istituzionale dell'ente, e dunque alla mission che ne contraddistingue nel tempo l'operato;
- nella parte del capitolo 1 raffigurante (paragrafo 1.3) la composizione del patrimonio professionale dell'ente e la sua distribuzione tra le aree di attività;



- nella parte del capitolo 2, in cui dall’ “analisi di contesto” vengono fatti discendere i contenuti di sfide/impegni che caratterizzeranno la vita futura del sistema camerale, in un orizzonte temporale di breve-medio periodo;
- dai passaggi contenuti nel paragrafo 4.1 “Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa”, che cominciano ad indicare alcuni degli interventi sulle figure professionali che si intendono attuare.

Sulla scorta di tali indicazioni, nella presente sezione sono definiti i fabbisogni professionali, prioritari o emergenti, correlati alle strategie e, quindi, alle prospettive di lavoro dell’Ente, sulla base della situazione as is e delle compatibilità economico-finanziarie richieste dal legislatore nel prendere siffatte decisioni.

Ciò premesso, si intendono per questa annualità ribaditi i presupposti affermati e le conclusioni raggiunte nella redazione del Piano nel 2022 quanto al seguente punto A.

A. RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO

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

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

esterni rientranti nella cooperazione istituzionale di cui si è detto), in rapporto alle attività da svolgere (come appena detto, non solo direttamente rivolte alle Camere associate, con assorbimento, quindi, di giornate-uomo relative che rendere difficoltoso ipotizzare il percorso trasversale che si sta esaminando);

- iv. una centratura, per così dire, della figura del Segretario generale nel ruolo tipico di governo e di indirizzo della struttura tutta, nella gestione delle relazioni esterne per la parte riferita a tale ruolo, e, per questo, un significativo ridimensionamento di quei compiti non strettamente attinenti al ruolo così come descritto.

Il portato, per così dire, di questo insieme di analisi e considerazioni determina un'impostazione dell'organico, nelle aree contrattuali e nelle qualifiche dei quadri intermedi e dei dirigenti, che conferma quella già approvata nella precedente annualità che (per comodità ed al fine di verificare il rispetto del vincolo di mantenimento della c.d. spesa potenziale massima del nuovo assetto entro i limiti di quella corrispondente alla situazione di partenza) si riporta di seguito

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

un posto di area C part-time al 50%

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

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

B. COPERTURA DEL FABBISOGNO

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

- qual è il limite di spesa da poter sostenere a tale titolo, per effetto delle cessazioni avvenute nel periodo antecedente, del limite al c.d. turnover assegnato per legge e della c.d. spesa potenziale massima (nel senso che la spesa per il personale in servizio, sommata a quella derivante dalla facoltà

di assunzioni consentita in base al c.d. turnover, non può risultare superiore alla suddetta spesa potenziale);

- l'eventuale incidenza (in riduzione rispetto ai numeri della nuova consistenza organica) del correttivo rappresentato dalla sostenibilità della spesa per la copertura integrale di detta consistenza (in altri termini, la compatibilità del nuovo assetto dell'organico con il bilancio camerale).

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

Alla luce di tali riferimenti, il piano delle assunzioni triennale può così aggiornarsi

Recupero risorse annualità 2022

Le cessazioni verificatesi nel 2021, alle quali si aggiungono quelle delle precedenti annualità il cui risparmio di spesa non è stato impegnato per nuove assunzioni, sono state le seguenti

Qualifica/ area	2018	2019	2020	2021	TOTALE
A	-	-	-	-	-
B	-	-	-	35.897,92	35.897,92
C	-	45.031,76*	45.031,76*	47.203,08	137.266,60
Quadro	-	-	56.528,28*	-	56.528,28
TOTALE	-	45.031,76	101.560,04	81.450,42	229.692,80

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

Tenuto conto della circostanza che i soprannumeri venutisi a determinare per effetto della rivisitazione dell'organico (3 in Area B) congelano - fintanto che non si perviene al loro riassorbimento a seguito dei pensionamenti di un equivalente numero di unità - fino alla concorrenza del loro valore finanziario (pari a euro 107.693,76), le disponibilità per nuove assunzioni a valere sull'annualità 2022, il piano di reclutamento (con un importo utilizzabile, pertanto, pari a euro 121.999,04) è stato strutturato come segue:

Qualifica/ area	Anno 2022
Area C	2

Il ribaltamento, per così dire, dei costi di tali acquisizioni sulla spesa già in corso di sostenimento per le unità in servizio, ha consentito di affermare (v. riquadro sottostante) che il rispetto della c.d. spesa potenziale massima era assicurato.

Qualifica/	Costo	Nuova	Spesa	Presenti in	Costo unità	Costo	Totale costi
------------	-------	-------	-------	-------------	-------------	-------	--------------

Area	unitario	dotazione organica	potenziale massima nuova dotazione organica	servizio al 31/12/2021	presenti al 31/12/2021	assunzioni annualità 2022	personale in servizio e nuove assunzioni anno 2022
Dirigenti	89.461,53	7	626.230,74	7	626.230,74		
Quadri	59.252,34	8	474.018,70	7	414.766,36		
C1	47.203,08	26,5	1.250.881,61	21	991.264,67	94.406,16	
B1	35.897,92	21	753.856,34	24	861.550,10		
A	30.162,34	2	60.324,68	3	90.487,02		
TOTALE		64,5	3.165.312,06	61	2.984.298,89	94.406,16	3.078.705,05

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

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

Le interlocuzioni, formali, con il Dipartimento della Funzione Pubblica e l'allora Ministero dello sviluppo economico, per il primo aspetto, e con il solo Dipartimento della Funzione Pubblica, sul secondo aspetto, hanno determinato il rilascio dei pareri (rispettivamente, in senso favorevole alla rimodulazione dell'organico con riassorbimento del soprannumero e nel senso di escludere Unioncamere dall'iter autorizzatorio sopra indicato) tra i mesi di settembre ed ottobre 2022, circostanza - questa - che ha portato a ritenere più opportuno aggregare le entità di risorse assumibili a valere su detta annualità a quelle dell'anno successivo, secondo quanto di seguito riportato.

Annualità 2023-24-25

Il quadro delle cessazioni nell'annualità 2022 (utili ai fini del computo, non considerando quindi 1 mobilità di area B) e delle conseguenti disponibilità finanziarie è il seguente:

Qualifica/ area	2022 (residui)	2022	2022 Unità cessate	TOTALE
A	-	30.162,34	1	
B	-	35.897,92	1	
C		47.203,08	1	
Quadro		59.252,34	1	
TOTALE	121.999,04	172.515,68	4	294.514,72

alle quali si aggiungono, come detto, quelle non utilizzate nel 2022 in ragione delle cessazioni del 2021

ed annualità precedenti (come evidenziato più sopra, euro 121.999,04), per un totale, quindi, di euro 294.514,76.

Tenuto conto del ridursi delle indisponibilità da soprannumeri a euro 71.795,84 (per il permanere ancora di due unità in tale condizione, essendo una terza unità della categoria B cessata per raggiunti limiti d'età e che, come tale, può essere valorizzata a partire dall'anno successivo alla cessazione stessa), il piano di reclutamento prevede per il 2023 un importo utilizzabile pari a euro 222.718,88.

Per il biennio successivo, invece:

- le cessazioni già verificatesi o previste come certe per il 2023 (1 quadro e, appunto, 2 unità di categoria B per raggiunti limiti d'età) rendono disponibile per l'anno successivo la somma di euro 131.048,18, oltre a quella di euro 21.857,30, non utilizzata nel corso del 2023, per un totale di euro 152.905,48 interamente disponibili in quanto nel corso del 2023 verranno a conclusione altri due rapporti di lavoro nell'area B, con conseguente azzeramento dei soprannumeri nella stessa;
- le cessazioni previste come certe per il 2024 (1 dirigente, 1 quadro, 1 unità di categoria B) rendono disponibile per l'anno successivo la somma di euro 184.611,79; al momento non sono prevedibili i fabbisogni professionali da coprire in quell'annualità, che verranno declinati a gennaio 2024 in occasione dell'aggiornamento del Piano.

La tabella sottostante riepiloga le situazioni appena sopra descritte

Qualifica/ area	2022 (residui)	2023 (unità cessate)	2023	2024 (unità cessate)	2024
A					
B		2	71.795,84	1	35.897,92
C					
Quadro		1	59.252,34	1	59.252,34
Dirigente				1	89.461,53
TOTALE	21.857,30	2	131.048,18	3	184.611,79

alla luce di quanto sopra, il piano di assunzioni da effettuare può essere strutturato come segue:

Qualifica/ area	Anno 2023	Anno 2024*
Quadro	1	1
Area C	3	2

** il costo di tali assunzioni ammonterebbe a euro 153.658,50; il delta in eccesso (euro 753,02) rispetto alle disponibilità finanziarie (euro 152.905,48) è calcolato sul valore pieno dell'assunzione; il dato reale andrà verificato in base all'entità dei posti riservati al personale interno e, ove permanesse, andrà defalcato dal totale disponibile di euro 184.611,79.*

Anche con riguardo all'annualità 2023, il ribaltamento, per così dire, dei costi di tali acquisizioni sulla spesa già in corso di sostenimento per le unità in servizio, consente di affermare (v. riquadro sottostante) che il rispetto della c.d. spesa potenziale massima è assicurato.

Qualifica/ Area	Costo unitario	Nuova dotazione organica	Spesa potenziale massima nuova dotazione organica	Presenti in servizio al 31/12/2022	Costo unità presenti al 31/12/2022	Costo assunzioni annualità 2023	Totale costi personale in servizio e nuove assunzioni anno 2023
Dirigenti	89.461,53	7	626.230,74	7	626.230,74		
Quadri	59.252,34	8	474.018,70	6	355.514,02	59.252,34	
C1	47.203,08	26,5	1.250.881,61	20	944.061,59	141.609,24	
B1	35.897,92	21	753.856,34	22	789.754,26		
A	30.162,34	2	60.324,68	2	60.324,68		
TOTALE		64,5	3.165.312,06	57	2.775.885,29	200.861,58	2.976.746,87

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 sulle entrate correnti per il 25% (dato 2021).

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 3.394.102,76, 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.

In funzione di tale programma, verranno predisposti, a cura del segretario generale, gli avvisi di selezione:

- per le unità riferite all'annualità 2023, destinate per intero all'accesso dall'esterno, entro il mese di aprile;
- per i posti a valere sull'annualità 2024, destinati alle selezioni rivolte al personale interno, una volta apportate alcune revisioni al sistema di classificazione, con un'appendice negoziale alla trattativa per il 2019/21.

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

La caratterizzazione in questi termini delle posizioni interessate dal piano di assunzioni è, inoltre, indispensabile per orientare la scelta delle opzioni disponibili per la copertura della posizione (esterno/interno). Nell'individuazione della modalità dall'interno occorre tener conto, naturalmente,



dei vincoli di legge sulle percentuali degli spazi assunzionali a tal fine destinabili.

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;
- utilizzo della mobilità volontaria di cui all'articolo 30, co. 1, per la copertura delle carenze in organico di cui si è fin qui detto, solo in presenza di candidature che possono vantare expertise eccellenti in rapporto alle caratteristiche professionali che si stanno cercando per la posizione alla quale può ricondursi la candidatura in tal modo ricevuta;
- non sussistono, nel periodo in questione, carenze riferibili alle c.d. quote d'obbligo per le assunzioni di unità appartenenti alle c.d. categorie protette;
- quanto alle diverse tipologie di lavoro c.d. flessibile:
 - a) nel rispetto della disciplina ordinamentale prevista dagli artt. 7 e 36 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e s.m.i., nonché delle limitazioni di spesa previste dall'art. 9, comma 28, del D.L. 31 maggio 2021, n. 78 convertito con modificazioni dalla L. 30 luglio 2010, n. 122 e s.m.i., e dall'art. 14 del D.L. 24 aprile 2014, n. 66 convertito con modificazioni dalla L. 23 giugno 2014, n. 89 e s.m.i., le attivazioni di contratti di collaborazione hanno luogo nei limiti di 3 rapporti in relazione ad esigenze temporanee e non soddisfabili con personale in servizio;
 - b) al di fuori di detti limiti, in quanto realizzati a valere su risorse finanziarie assegnate da enti ed istituzioni terze, si dà vita a contratti a termine o di collaborazione in quanto corrispondenti al fabbisogno professionale espresso da detti enti per la migliore e più efficace realizzazione dei programmi comuni, con correlata assegnazione di tali risorse anche presso le sedi dei suddetti enti/istituzioni.

C. PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI E DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

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

Il quadro d'insieme è il seguente:

Finalità	Argomento	Destinatari	Risorse disponibili	Tempi di attuazione
Allineamento conoscenze su tematica di settore	Novità in materia di privacy	Personale tutto	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	settembre
Approfondimento tendenze settori macroeconomici e politici nazionali ed internazionali	Ciclo lezioni acquisite da piattaforma European House Ambrosetti	Personale dirigente	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	aprile
Apprendimento logiche e metodi di gestione progetti acquisiti	Tecniche di project management	Dirigenti e senior manager	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	aprile giugno
Apprendimento logiche e metodi del lavorare a distanza	La prestazione di lavoro a distanza nel quadro dell'accordo individuale	Dipendenti interessati dal lavoro a distanza Loro Responsabili	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	ottobre metà dicembre
Apprendimento logiche e metodi di gestione dei progetti a valere sul PNRR	Gestione dell'intero workflow progettuale, fino alla rendicontazione	Dirigenti e Personale coinvolto nelle linee progettuali	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	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, 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, aprile 2023