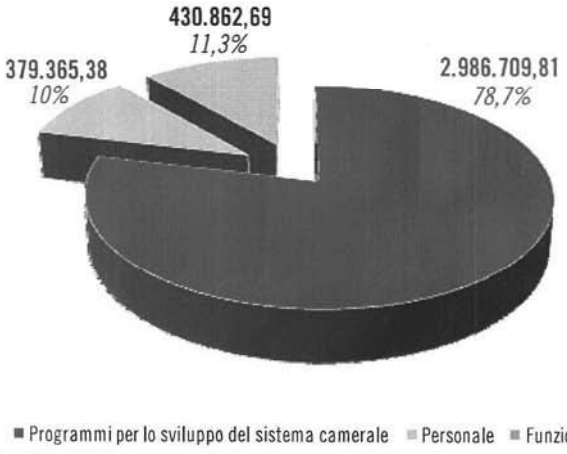
predispone mensilmente. Nell'ambito dei rapporti di collaborazione con il Ministero, è compreso anche un contributo del MiSE su ogni fascicolo della rivista "Tendenze dei prezzi", riguardante il monitoraggio dei carburanti per autotrazione. L'Indis è, inoltre, presente nella Commissione centrale per il rilevamento dei costi dei materiali da costruzione, istituita presso il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti. A questo Ministero vengono trasmesse delle informazioni "di sintesi" di una rilevazione effettuata grazie alla collaborazione delle CCIAA; le informazioni elaborate a livello nazionale sono indispensabili per l'emanazione di un decreto ministeriale annuale che consente alle imprese del settore di rivedere il prezzo degli appalti pubblici per i materiali che hanno fatto registrare variazioni significative. Con il supporto della **BMTI** sono stati, infine, realizzati e diffusi servizi finanziari per facilitare le contrattazioni telematiche e sostenere la liquidità delle imprese agroalimentari. Un ulteriore servizio che, favorendo e sostenendo le imprese in questo momento di crisi economica, fa di BMTI un luogo privilegiato per la negoziazione tra operatori economici.

6 - Valorizziamo l'informazione economica a sostegno delle politiche



Per questa linea programmatica sono state impiegate risorse pari a € 3.796.938 a valere sul bilancio Unioncamere. Di questi, il 79% è stato destinato alla realizzazione delle iniziative ricorrendo ad incarichi esterni, e il restante 21% comprende il personale dedicato e il funzionamento per la gestione delle attività.

2.3 PROMUOVERE LA RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE

Attuiamo la Riforma delle Camere

Le iniziative previste in questa linea programmatica si sono concentrate sull'**attuazione** di quanto disposto nel **decreto legislativo di Riforma delle CCIAA**, a partire dall'emanazione dei primi due decreti attuativi del D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23 (n. 155 e 156 del 2011, relativi alla designazione e nomina dei componenti del Consiglio, all'elezione dei membri della Giunta delle CCIAA e alla composizione dei Consigli camerali).

Collaborazione intercamerale, funzioni associate

Nel seminario nazionale organizzato dall'Unioncamere a dicembre si è approfondito il nuovo **modello di azienda speciale** delineato dalla Riforma, valorizzando le potenzialità della collaborazione intercamerale; una formula che consente di estendere l'ambito territoriale di operatività delle Aziende speciali, conseguendo economie di scala e di specializzazione e sintonizzandosi con le indicazioni del dibattito sulla maggiore efficacia per il sistema delle imprese degli interventi "**di area vasta**." Alcune sperimentazioni sul **tema dell'associazione di funzioni** sono state condotte a livello territoriale, con la finalità di pervenire alla definizione di un sistema operativo di attuazione della gestione associata delle funzioni in forma modulare, ovvero diversamente strutturato a seconda della tipologia di "associazione" che si intende realizzare: a) rapporto di collaborazione tra CCIAA; b) gestione a livello regionale di una determinata competenza, valorizzando il ruolo dell'Unione regionale; c) individuazione di una CCIAA (o di una struttura specializzata) capofila per la gestione associata in un determinato ambito territoriale, anche interregionale. Nel primo semestre del 2011 - proseguendo il percorso avviato dalla Consulta dei Segretari generali nel 2010, inerente la produzione e la diffusione a tutte le CCIAA delle linee guida e della Convenzione tipo per l'associazione di funzioni - si ne è monitorato lo stato di attuazione. Il quadro emerso ha evidenziato la sottoscrizione di **32 Convenzioni**, ~~la~~ presenza di **2 Associazioni** dedicate alla **giustizia alternativa**, il coinvolgimento attivo di **58 CCIAA** e di **6 Unioni regionali**, con particolare riferimento alle materie della **regolazione del mercato**. Lo sviluppo della formula associativa è stato inoltre il tema di 17 progetti di Unioni regionali presentati nel 2011 sulle iniziative di sistema. Sulla scorta di tali esiti, la Consulta ha ritenuto di operare a partire dall'ultimo trimestre 2011, attraverso due nuovi gruppi di lavoro dedicati, rispettivamente, all'approfondimento delle tematiche organizzative per valutare i processi di associazione già avviati ed esplorare nuovi ambiti ai quali estendere la modalità associativa e ad affrontare profili di criticità delle funzioni indicate dalla norma con obbligo di associazione.

Conoscenza, fattore decisivo per mantenere e potenziare l'eccellenza camerale

Investire sul patrimonio di conoscenze del personale che opera nelle CCIAA è uno degli elementi chiave per continuare a fare del Sistema camerale un luogo di eccellenza, al passo con le riforme che puntano a valorizzare le performances. Su questo versante, il 2011 ha visto la messa a punto del piano di fattibilità della **Scuola di alta formazione**, un luogo di crescita e di confronto per il management camerale dove declinare – attraverso gli stimoli e le metodologie più sfidanti – lo specifico del know-how da possedere per rivestire ruoli di responsabilità in una amministrazione sì pubblica ma che sia di effettivo supporto all'utenza imprenditoriale. Nell'ambito del progetto generale, si è anche provveduto a disegnare **l'architettura didattica ed organizzativa della "Scuola per i Segretari generali"**, il cui obiettivo (oltre a rispondere ai nuovi fabbisogni obbligatori di formazione continua previsti per l'accesso al nuovo Albo dei Segretari generali, in coerenza con il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23) è finalizzato a creare, nel tempo, un **"polo formativo esclusivo"** nel quale allenare e valorizzare il portfolio delle conoscenze e competenze di ruolo (istituzionali, specialistiche e manageriali) in un ottica non solo nazionale, ma anche europea ed internazionale. Avvalendosi di un gruppo di lavoro composto da rappresentanti delle CCIAA ed esperti della materia, è proseguito l'investimento sul capitale conoscitivo del personale camerale, attraverso un percorso di ridefinizione della **mappa delle competenze necessarie allo svolgimento dei mestieri** su cui la CCIAA, cui si chiede sempre maggiore flessibilità, deve poter contare con tempi di reazione brevi, talora brevissimi. Il nuovo modello elaborato **integra la gestione dei profili professionali con il reclutamento, la formazione e lo sviluppo di carriera.** Ponendosi come punto di riferimento per descrivere i fabbisogni di sapere e di saper fare nelle diverse realtà organizzative delle CCIAA, il modello intende assicurare un'identità di know-how professionale sul territorio.

Trasparenza

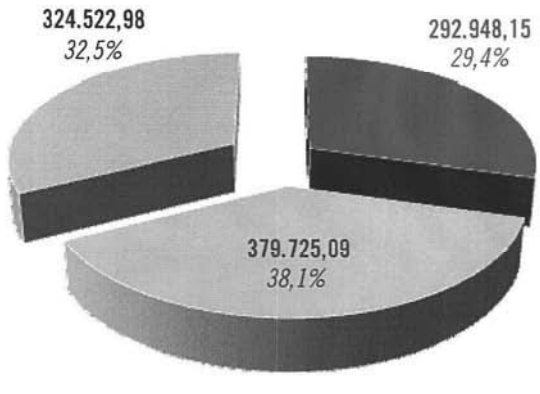
L'importanza di rendere accessibili all'utenza e alla generalità dei potenziali interessati tutte le informazioni e i documenti che sottendono alla performance dell'ente camerale ha trovato la sua consacrazione nelle norme del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.150 e nei provvedimenti successivi ad opera della Civit. Nel corso dell'anno, dopo una ricognizione sullo stato dell'arte presso i siti web istituzionali delle CCIAA – nell'82% dei casi i siti web presentano una sezione dedicata a "Trasparenza, valutazione e merito" in homepage – che ha evidenziato un'esigenza significativa di omogeneità e di attenzione all'aggiornamento, si stabilito di elaborare una proposta metodologica e operativa su come varare il piano triennale della trasparenza e dell'integrità "a misura di CCIAA". Tale attività, a cavallo con il 2012, contempla sia il rilascio di una manualistica contenente le linee-guida, elaborate con riguardo alle specificità degli stakeholder della CCIAA, sia la strutturazione di un modello per la sezione del portale web che consenta di uniformare la presentazione dei documenti e delle informazioni, creando una **sorta di identità di sistema**.

Rendere conto dei risultati raggiunti

Il 2011 ha rappresentato l'occasione per dare una risposta concreta alle richieste del mondo delle imprese di avere a riferimento una CCIAA in grado di leggere i bisogni del territorio, di intervenire con politiche e azioni con essi coerenti, rendendo conto, poi, dei reali risultati raggiunti. A tal fine, sono state sviluppate due azioni per dotare il Sistema camerale di modalità e strumenti di **accountability**: la prima attinente lo sviluppo di sistemi di misurazione delle politiche (mediante l'individuazione di indicatori di *outcome*, attraverso i quali valutare se l'azione dell'ente camerale ha generato degli effetti sul territorio in risposta alle esigenze delle imprese), e la seconda relativa allo sviluppo di una modalità (il piano della performance) attraverso la quale la CCIAA esprime in modo chiaro alle imprese e a tutti i suoi portatori d'interesse (stakeholder) quali linee strategiche intende sviluppare e, più in particolare, quali programmi, servizi e azioni metterà in campo per soddisfare i bisogni del territorio, individuando e tracciando gli obiettivi e i risultati da raggiungere e le risorse che verranno utilizzate. Il format è stato sviluppato operativamente in 3 CCIAA e tramite le linee guida, oltre 75 CCIAA lo hanno elaborato e adottato. Per la diffusione di metodologie ed esperienze, è stato attivato un sito sulla performance e accountability che si appresta a divenire un punto di riferimento non solo per le CCIAA, ma anche per tutta la P.A..

Per valorizzare le funzioni di collegamento con le politiche economiche nazionali e regionali è stato rafforzato il ruolo del Sistema delle CCIAA quali autonomie funzionali **nei rapporti con le rappresentanze delle autonomie locali**, avviando un percorso di collaborazione e confronto con l'UPI, allargando un percorso che già si è attivato con la Conferenza dei Presidenti delle Regioni.

7 - Attuiamo la riforma delle Camere



Per questa linea programmatica sono state impiegate risorse pari a € 997.196 a valere sul bilancio Unioncamere. Di questi, il 29% è stato destinato alla realizzazione delle iniziative ricorrendo ad incarichi esterni, e il restante 71% comprende il personale dedicato e il funzionamento per la gestione delle attività.

Miglioriamo il sistema/rete

Tra le novità introdotte nel provvedimento di Riforma (art. 1, co. 2), vi è senza dubbio quella che ha definito le CCIAA italiane, le Unioni regionali, l'Unioncamere, nonché i loro organismi strumentali come Sistema camerale italiano, di cui fanno parte le CCIAA italiane all'estero ed estere in Italia, legalmente riconosciute dallo Stato italiano. L'obiettivo delle azioni di questa linea programmatica è stato quello di **migliorare** da un lato **il sistema nel suo operare** fornendo nei diversi punti omogeneità nei servizi e nelle attività, e dall'altro lato **il lavorare "a rete"** con nodi ad alto livello di autonomia, capaci di cooperare per fini comuni.

Unioni regionali: riorganizzazione, rilancio,

Unioncamere ha fornito il suo supporto alle Unioni regionali impegnate a recepire negli Statuti le linee guida previste dal decreto di riforma e approvate dal Consiglio generale. Alla fine del 2011 ben **15 Unioni regionali avevano modificato gli statuti**, in coerenza con le linee guida, concretizzando un percorso di omogeneizzazione delle regole (dalla mission e composizione degli organismi direttivi alla definizione della base impositiva per l'aliquota associativa) che costituisce un utile presupposto per il rafforzamento dell'attività finalizzata a elevare la competitività dell'economia svolta dal livello regionale della rete camerale. E' stata inoltre approvata dal Comitato esecutivo **la piattaforma programmatica e di riorganizzazione delle Unioni regionali** che sarà oggetto di confronto e approvazione in ogni Unione, al fine di ricevere indicazioni sull'impostazione della prima Convention nazionale delle Unioni regionali. Parallelamente si è sviluppata la collaborazione delle Unioni e delle CCIAA coinvolte nel progetto "Doing Business sub-national in Italy 2011", promosso dal Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica della Presidenza del Consiglio dei ministri e affidato al Gruppo Banca Mondiale. Attraverso un Protocollo di collaborazione sottoscritto con il Dipartimento, il Sistema camerale ha contribuito alla fase attuativa del progetto, per valorizzare il ruolo degli enti camerali al fine di elevare le performance dell'Italia nelle graduatorie internazionali, con particolare riferimento all'indicatore sulle attività d'impresa.

Fondo di perequazione

La riforma del Fondo perequativo si è tradotta nell'entrata in vigore – a gennaio 2011 – del nuovo regolamento, che tra l'altro **rafforza il ruolo delle Unioni regionali**, come previsto dall'art. 18, co. 9, del D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23. L'applicazione del nuovo regolamento del Fondo ha comportato l'introduzione di modifiche significative al disciplinare delle iniziative di sistema, introdotte a due riprese nei primi mesi dell'anno (tra febbraio e maggio), quando sono state avviate **cinque nuove iniziative**: 1. semplificazione amministrativa e Registro delle imprese, 2. conciliazione, 3. efficienza del Sistema camerale, 4. formazione e lavoro, 5. ambiente. L'impegno complessivo gravita attorno a **6,4 milioni di euro**. La revisione del metodo di calcolo dei contributi per l'equilibrio economico del Fondo 2010 (di fatto già approvata dagli organi) ha consentito di allocare – sempre a gennaio 2011 – oltre **22 milioni di euro a 39 CCIAA potenzialmente beneficiarie.** Ciò ha comportato la stipula dei relativi accordi con 38 CCIAA

(dopo la rinuncia di quella di Imperia), definendo i loro nuovi obiettivi di efficacia e di efficienza. Il relativo disciplinare prevedeva inoltre il ritorno a un orizzonte annuale per il calcolo di questi contributi; ma, per evitare che l'entità degli avanzi registrati nel 2010 comportasse il loro azzeramento per diverse CCIAA, gli organi dell'Ente – in via straordinaria – hanno allungato l'orizzonte di un'anno. Inoltre, l'adozione di una logica biennale (anche solo per alcune CCIAA) ha imposto logicamente di non modificare la metodologia già adottata; nel mese di ottobre, quindi, si sono allocati anche i contributi per l'equilibrio economico del Fondo 2011, pari a quasi 19,7 milioni. Successivamente si è effettuata la verifica del conseguimento degli obiettivi economico-finanziari condivisi nei precedenti accordi del Fondo di perequazione, per adottare le eventuali sanzioni (sui contributi del Fondo 2010). Per quanto concerne **la gestione tecnico-operativa delle progettualità di sistema**, i contributi per le iniziative delle CCIAA e delle Unioni regionali sull'accordo di programma con il MiSE, a valere sul Fondo perequativo 2010, sono stati approvati entro la prima metà di luglio, per un valore complessivo di **10 milioni di euro**. Il 22 dicembre è poi intervenuta la stipula del nuovo accordo con il MiSE, per l'impiego delle analoghe risorse del Fondo 2011. I progetti delle CCIAA e delle loro Unioni sulle tradizionali linee del Fondo perequativo sono stati approvati nel mese di ottobre; con queste risorse si sono finanziati anche quelli presentati direttamente dalle Unioni regionali al Fondo 2009-2010 per specifiche finalità (come appunto previsto dal D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23 e dal nuovo regolamento). **Sono stati avviati in totale 284 nuovi progetti, per contributi pari a oltre 14,4 milioni di euro**. Quanto all'analisi della finanza camerale, la raccolta delle informazioni – economiche, finanziarie e organizzative – ha continuato a procedere con la necessaria regolarità, grazie alla disponibilità manifestata da tutte le CCIAA italiane, L'impegno è stato anche rivolto sul fronte degli adempimenti previsti dall'art. 13 del nuovo regolamento del Fondo perequativo, in materia di vigilanza e controllo. Entro la fine dell'anno, infine, si è predisposta la nuova *release* del sito del Fondo, sul portale unioncamere.net.

Fondo intercamerale d'intervento

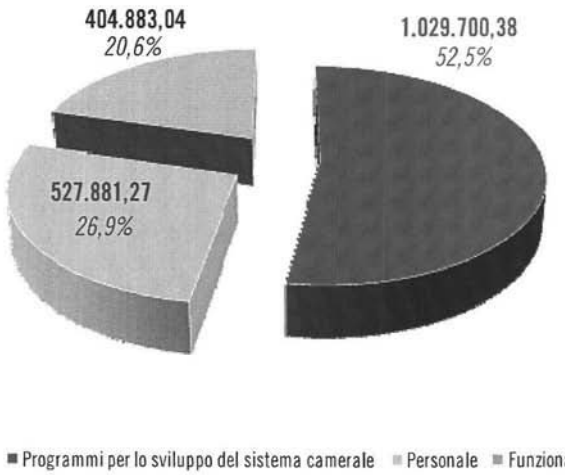
Occorre ricordare come, a partire dal 2011, anche in considerazione della scarsità di risorse provenienti dal MiSE, Unioncamere ha deciso un **sostanziale incremento** delle risorse a disposizione del **Fondo intercamerale di intervento** portandolo alla misura di € 1.500.000. Al contempo, è stato deliberato e reso immediatamente esecutivo un nuovo regolamento del fondo che fissa criteri più rigidi in materia di requisisti di ammissibilità, di premialità, nonché i parametri di valutazione dei progetti e le modalità di presentazione degli stessi. Nel mese di marzo il Comitato esecutivo ha approvato ben **65 progetti** a valere sulla linea **dell'Ospitalità Italiana** per un **importo di € 873.015,79** e **26 progetti** sulla linea **Chamber Partnership,** volta per migliorare la conoscenza dei rispettivi sistemi per un **importo di € 425.814,24.** E' stata comunque assicurata, con il supporto della Commissione Internazionalizzazione, una rapida istruttoria dei 99 progetti complessivamente presentati, approvandone 91. Queste progettualità si sono fondate sull'obiettivo di incrementare ulteriormente la **logica di integrazione tra i diversi punti della rete** (CCIAA italiane, CCIAA italiane all'estero e Camere

miste) in linea con il concetto di **unitarietà del sistema** sancito dal D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23. Il programma delle missioni all'estero, promosse da Unioncamere, ha visto sempre il coinvolgimento delle CCIAA italiane all'estero, soprattutto nella fase di predisposizione e realizzazione degli incontri di carattere commerciale tra imprese. E' inoltre opportuno ricordare il contributo dato dalle CCIAA italiane all'estero all'iniziativa SIAFT dedicata alla promozione della eno-gastronomia del Mezzogiorno italiano sui mercati internazionali e la partecipazione di alcune CCIE alla manifestazione Matching, a Milano, per la realizzazione di incontri di carattere commerciale tra imprese di diverse aree geo-economiche del mondo.

Il sistema camerale in Europa

L'azione di affiancamento puntuale alla **Presidenza italiana di Eurochambres** ha rappresentato, in continuità con quanto già svolto nel 2010, una delle attività di maggior impegno su Bruxelles. La conferma per un altro biennio del mandato del Presidente Barberis, conferma il successo del lavoro svolto al riguardo dal Sistema camerale italiano. L'attività nel 2011, svolta in collaborazione con la SSB asbl, si è concentrata come sempre sulla preparazione delle riunioni statutarie, sulla partecipazione a **35 riunioni dei gruppi di lavoro specialistici**, sull'assistenza logistica ed organizzativa alle missioni del Presidente. Per quanto riguarda le attività del gruppo di lavoro delle **CCIAA europee di diritto pubblico**, esse hanno subito una forte accelerazione nel corso dell'anno anche come reazione alle pesanti conseguenze della crisi: essa ha confermato, infatti, i suoi effetti spesso negativi per le decisioni prese da alcuni Governi europei sui rispettivi sistemi camerali di diritto pubblico (Spagna, Olanda, Grecia). Durante gli incontri del gruppo di lavoro, Unioncamere, affiancata da **SSB asbl,** è stata direttamente impegnata nell'elaborazione delle posizioni. I Presidenti membri delle tredici Unioni nazionali dell'Europa allargata hanno sottoscritto a fine anno una Dichiarazione delle CCIAA europee di diritto pubblico, che diventerà nel 2012 un importante strumento di promozione nei confronti delle Istituzioni europee.

8 - Miglioriamo il sistema/rete



Per questa linea programmatica sono state impiegate risorse pari a € 1.962.465 a valere sul bilancio Unioncamere. Di questi, il 52% è stato destinato alla realizzazione delle iniziative ricorrendo ad incarichi esterni, e il restante 48% comprende il personale dedicato e il funzionamento per la gestione delle attività.

Miglioriamo l'efficienza di Unioncamere e i servizi per le CCIAA

Il tema del **miglioramento dell'efficienza di Unioncamere** è da ricondursi a tre ambiti di attività: la rappresentanza, l'assistenza, e l'organizzazione, per rispondere al meglio ai cambiamenti che intervengono nel sistema politico ed economico.

Rappresentanza

Sono proseguite anche nel 2011 la costante attività di redazione di pareri in merito ai numerosi quesiti pervenuti dalle CCIAA e l'**attività di monitoraggio legislativo** volta al presidio e al rafforzamento delle CCIAA, nell'ambito della quale sono state redatte numerose proposte emendative finalizzate a definire un più forte e più qualificato ruolo istituzionale dell'intero Sistema camerale. L'attività delle relazioni istituzionali con il Governo e il Parlamento è stata particolarmente impegnativa quest'anno per l'avvicendarsi del Governo Monti a quello Berlusconi. Il monitoraggio sistematico della considerevole decretazione d'urgenza da parte del Governo e dei provvedimenti all'esame del Parlamento ha visto l'approvazione di circa **trenta norme di diretto interesse del Sistema camerale** nell'ambito della normativa entrata in vigore (a titolo esemplificativo, si ricordano il D.L. Sviluppo, la manovra di luglio, il D.L. anti-crisi di agosto, lo Statuto delle imprese, la legge di stabilità, il D.L. Salva Italia). A questo si sono affiancate le attività di studio e approfondimento normativo con la predisposizione di **quindici documenti di interpretazione diffusi alle CCIAA**. Unioncamere ha poi rappresentato il Sistema camerale in sede di **audizione presso le Commissioni parlamentari** in merito ai temi dell'internazionalizzazione, dello Statuto delle imprese, della mediazione e del turismo, sui quali ha avuto modo di approfondire le specifiche tematiche e di creare opportunità di confronto con i soggetti istituzionali. E' stata quindi svolta tutta l'attività di preparazione documentale per le suddette audizioni parlamentari. In particolare, in occasione dell'audizione per il cd **Statuto delle imprese,** sono state presentate anche varie proposte emendative, poi accolte, che hanno valorizzato il ruolo delle CCIAA in questo importante provvedimento. Negli ultimi mesi dell'anno l'impegno è stato volto soprattutto alla **sensibilizzazione del nuovo Governo** ai temi, alla complessa attività e alle necessità delle CCIAA attraverso la redazione di dossier presentati ai componenti del Governo.

Negli ultimi anni la **comunicazione** ha rappresentato un momento strategico per evidenziare il ruolo del Sistema camerale quale cerniera tra le politiche nazionali e quelle locali. Una visibilità che Unioncamere ha inteso rafforzare nel 2011, anche alla luce della nuova riforma camerale che ne ha rafforzato compiti e funzioni riconoscendo al Sistema camerale una propria identità giuridica. Uno sforzo che ha portato ad incrementare la **presenza istituzionale** di Unioncamere e dei suoi vertici nel corso del 2011 sui diversi mezzi di informazione. Con risultati **particolarmente brillanti sui media radiotelevisivi,in crescita rispetto al 2010 del +34,9%** e, anche in forma più contenuta, sulla carta stampata (+4%).

Le attività programmate hanno previsto l'utilizzo integrato delle diverse leve di comunicazione in linea con le strategie identificate. Più in dettaglio quest'anno la tradizionale **comunicazione istituzionale** a supporto delle attività e delle iniziative di sistema si è arricchita di due distinte campagne pubblicitarie televisive mirate a valorizzare sia i servizi di mediazione promossi dalle CCIAA sia la certificazione dei "Ristoranti italiani del mondo". Tra le iniziative di **co-partecipazione** a supporto dell'internazionalizzazione si è inoltre rinnovato il contributo alla pubblicazione di **Business Atlas**, mentre si sono intensificati gli sforzi per sostenere l'iniziativa di **èItalia** (di cui Assocamerestero è partner). Un'iniziativa quest'ultima che, lo scorso anno, è stata oggetto di un ambizioso progetto di implementazione per promuovere e sostenere il Made in Italy nel mondo anche attraverso l'uso dell'immagine di Maria Grazia Cucinotta quale testimone dell'italianità world wide. Per dare voce alle attività dell'Istituzione si sono inoltre ulteriormente affinate le politiche editoriali e distributive degli **strumenti editoriali** attualmente in uso. In virtù dell'interesse suscitato in questi anni da La Bacheca di Unioncamere, il mensile di informazione lanciato in occasione della 130^ Assemblea di Unioncamere,si è ritenuto opportuno rafforzarne la divulgazione. La versione elettronica della newsletter è stata pertanto affiancata da una produzione cartacea della testata diretta ad una mailing list più ampia del Sistema camerale e inclusiva dei principali stakeholder. Quanto alla rivista **Politiche e reti per lo Sviluppo,** dopo due anni dal lancio della nuova veste editoriale si è ritenuto opportuno studiarne un nuovo riposizionamento più in linea con il format "tradizionale" della testata. Dal 2012 la testata si svilupperà esclusivamente nel formato dei "Quaderni" articolati su tematiche specifiche di interesse per il Sistema camerale trattate nel corso di tavole rotonde e/o forum. La **comunicazione via web** è stata assicurata attraverso i due portali Cameradicommercio.it e Unioncamere.it. In particolare quest'ultimo è stato oggetto di un significativo restyling che ha introdotto elementi di novità sia dal punto di vista grafico che contenutistico. Il nuovo sito, ha riscosso un significativo apprezzamento da parte dell'utenza che si è tradotto in un aumento della pagine viste. Dal punto di vista mediatico, tra le innovazioni introdotte si segnalano: "Primo Piano Business", l'aggiornamento video quotidiano dei principali fatti economici, riservato a livello settimanale in una delle tre edizioni giornaliere ai temi economici aventi ad oggetto il Sistema camerale; la pubblicazione mensile di videointerviste ad hoc, realizzate dalla stessa agenzia di stampa, per approfondire di volta in volta aspetti specifici trattati da Unioncamere. Inoltre, le novità introdotte dalla riforma delle CCIAA hanno reso necessario il rifacimento di alcuni dei **materiali di informazione** in uso, con particolare riguardo alla brand identity di Sistema e alla brochure istituzionale. Inoltre si è ritenuto opportuno produrre un nuovo video istituzionale che, distaccandosi dai toni dichiaratamente autocelebrativi del precedente filmato, fosse in grado di comunicare l'istituzione come autorevole soggetto pro-attivo di sviluppo. Per meglio **coordinare il lavoro degli operatori della comunicazione** del Sistema camerale su alcuni progetti comuni (sportello unico per le attività produttive, conciliazione ecc.) è stato

organizzato il primo incontro di formazione/informazione con tutti gli addetti stampa delle CCIAA. Un appuntamento che, visto l'interesse riscosso, verrà organizzato anche in futuro con cadenza periodica. Quanto alle attività di **collaborazione con le testate giornalistiche,** anche nel 2011 è stata rinnovata la partnership con il quotidiano Italia Oggi che, dal 2010, ospita mensilmente una pagina dedicata alle tematiche proposte dall'istituzione e che ha mostrato un crescente interesse per le iniziative targate Unioncamere. Sono inoltre stati confermati gli accordi con l'Agenzia Area, agenzia di stampa leader nel settore dell'informazione radiofonica, per garantire un'adeguata copertura informativa di eventi selezionati organizzati da Unioncamere, e con Il Sole 24 Ore per l'accesso alla banca dati e al notiziario Radiocor. Per assicurare l'informazione tempestiva degli avvenimenti politici, economici e finanziari a livello nazionale e regionale si è proceduto a rinnovare l'acquisto dei **servizi dei notiziari** delle principali agenzie nonché il servizio di **Rassegna stampa.**

Nel 2011, a fronte di una crisi economica ed istituzionale che ha dato nuovo slancio al percorso legislativo verso la razionalizzazione del settore pubblico, **l'Osservatorio camerale** si è confermato quale fonte informativa strategica attraverso cui rappresentare al meglio e difendere l'articolazione, il ruolo e l'impegno delle CCIAA in favore della crescita economica e della competitività. Nuove funzionalità sono state messe a punto al fine di consentire il monitoraggio continuo delle procedimenti di mediazione civile e commerciale, una realizzazione che ha permesso ad Unioncamere di acquisire le informazioni relative alle attività degli organismi camerali, di trattarle con finalità statistiche nonché di trasferirle al Ministero della giustizia per le esigenze di monitoraggio dello stesso. L'attività camerale è stata descritta e valorizzata tramite le tradizionali pubblicazioni dell'Osservatorio; tra queste, oltre al rapporto annuale sul Sistema camerale, due approfondimenti monotematici riguardanti le strutture, le politiche e le iniziative della rete in materia di internazionalizzazione e una panoramica aggiornata delle Aziende speciali. Sono, inoltre, proseguite le attività volte a sostenere ed agevolare le CCIAA nel percorso di ideazione e sviluppo delle iniziative progettuali tramite l'attivazione di canali virtuosi di raccolta e condivisione delle **Buone pratiche del sistema,** con la raccolta di oltre 120 schede progetto in pochi mesi.

Assistenza

In tema di **personale e organizzazione**, l'assistenza alle CCIAA è stata condotta sia valorizzando la modalità laboratoriale (gruppo di lavoro sul D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.150), sia attraverso i vari canali disponibili (sito LavoroPA, quesiti telefonici e via mail, incontri diretti, interventi in videoconferenza), intensificandosi in particolar modo in corrispondenza delle svariate novità legislative intervenute nel corso del 2011 e che hanno riguardato i costi del personale, la materia previdenziale e vari istituti giuridici e contrattuali. In parallelo, è proseguita l'attività presso il **MiSE** (gruppo di lavoro per le assunzioni delle CCIAA) e il

Comitato di settore sulle questioni inerenti alla contrattazione collettiva. I temi relativi alle **politiche per il personale**, alle tendenze ed ai fenomeni che caratterizzano il settore del lavoro pubblico sono stati affrontati anche attraverso la pubblicazione di GEO.PA, rivista dedicata ad approfondire le dinamiche gestionali, organizzative ed economiche della P.A. a valere sulle informazioni di un database sulle politiche retributive e di sviluppo professionale nel mondo pubblico, che integra il dato camerale con i dati dei principali comparti della contrattazione collettiva. Nel 2011 è stato pubblicato un numero speciale in cui si è fornita un'ampia panoramica dell'evoluzione che ha caratterizzato la regolazione salariale nel settore pubblico negli ultimi venti anni, evidenziando i profili di continuità relativi alle caratteristiche di fondo, ed i momenti di cesura, nell'ottica di promuovere presso le CCIAA una coscienza critica diffusa riguardo all'andamento dei costi e delle performance del pubblico impiego, in generale, e del Sistema camerale nella fattispecie. I molteplici cambiamenti che hanno impattato sul Sistema camerale nell'ultimo biennio hanno reso necessario, inoltre, un aggiornamento dei contenuti della guida al Sistema camerale redatta al fine di semplificare l'interlocuzione della CCIAA con i propri amministratori, supportandoli con informazioni pratiche e puntuali nel processo di acquisizione di ruolo di soggetti/attori per lo sviluppo e la crescita attraverso le leve, e le opportunità, offerte dalla CCIAA di appartenenza. Nel 2011 Unioncamere ha affiancato le CCIAA in un percorso di concreta attuazione di quell'**efficienza** e di quella **performance organizzativa** consona al nuovo corso della P.A. voluto dalle riforme. Alla tradizionale acquisizione di approcci e metodologie con l'apporto di importanti realtà accademiche e consulenziali, coordinate da Universitas Mercatorum, si è affiancata una nuova modalità che privilegia l'**investimento sul capitale umano** (*intangible assets*) per consentire una crescita e uno sviluppo permanente del Sistema camerale su questi temi - con il diretto coinvolgimento del management e delle figure professionali camerali per favorire impostazioni comuni. Inoltre, l'elaborazione di un nuovo format di **laboratorio** - a costo zero per le CCIAA partecipanti – grazie alle piattaforme di **web learning** ha consentito la più ampia partecipazione. Laboratori, ma anche gruppi di lavoro, affiancati e seguiti dalle professionalità operanti nell'Unioncamere e in Universitas Mercatorum, che hanno consentito di mettere a punto - e operativamente realizzare - metodologie e "prodotti" specifici, come la **mappatura** dei processi che generano servizi alle imprese e quelli che consentono alla CCIAA di funzionare, che pone le premesse per un confronto sistematico tra tutti gli enti camerali. A questo si è aggiunto lo sviluppo di approcci e metodologie volte a dotare le CCIAA di strumenti per il **monitoraggio e il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi alle imprese**, approvate dai Segretari generali in specifici incontri e nella Consulta dei Segretari generali. In coerenza con le attività illustrate, si è proceduto alla stesura del draft di linee guida alla realizzazione della **customer satisfaction** che fornisce alle CCIAA indicazioni per la rilevazione della qualità percepita, la corretta interpretazione dei risultati, ed il loro efficace utilizzo e – soprattutto – evidenzia come finalizzare tale attività nell'ambito del **Ciclo di**

gestione della performance. La componente di valutazione della performance relativa al contributo del singolo dipendente è stata approfondita e sviluppata attraverso un'attività di comparazione che ha preso ad oggetto alcuni sistemi di valutazione attualmente in uso presso le CCIAA. Rielaborati attraverso il filtro della più recente letteratura accademica sul tema, essi sono divenuti la base di un **manuale** che consente di progettare il sistema di valutazione della **performance individuale** in maniera integrata con il ciclo della performance, tenendo conto delle specifiche contrattuali di comparto e del diverso grado di complessità organizzativa che si ritrova nel territorio. Lo strumento realizzato offre ai responsabili delle risorse umane anche modelli e schede immediatamente fruibili poiché facilmente adattabili alla propria realtà. E' stato, infine, avviato l'**Osservatorio sul ciclo della performance** che ha consentito di analizzare le esperienze delle CCIAA producendo report di sistema sullo stato di avanzamento dell'attuazione del ciclo stesso. Un'iniziativa che ha avuto anche una funzione di marketing del Sistema camerale nei confronti dell'intero panorama istituzionale italiano, rinforzando l'immagine di organizzazioni efficienti ad alta innovazione. Nel 2011, grazie a queste modalità, è proseguita un'intensa attività di relazioni con tutti i soggetti che sono deputati alle decisioni e alle strategie di orientamento e di monitoraggio sulle pubbliche amministrazioni, come la Funzione Pubblica e la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazione pubbliche. L'interazione operativa con le CCIAA sui temi **della programmazione e del controllo** ha trovato un ulteriore punto di rifermento nella Comunità di pratica "**Agora Unioncamere - Controllo di gestione**", che rappresenta ormai una concreta opportunità di integrazione organizzativa e crescita professionale delle persone. Le iniziative realizzate nell'arco del 2011 – azioni di animazione e formazione in presenza/remoto, di assistenza e supporto tecnico alle CCIAA nella definizione del ciclo di gestione della performance, degli obiettivi e degli indicatori, dei sistemi di monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance e dei sistemi per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance – hanno consentito di sostenere e sviluppare ulteriormente il ruolo del **controller**, con particolare riferimento alle attività di presidio attinenti l'implementazione del Protocollo Unioncamere-Ministero per la P.A. e l'innovazione del 18.2.2010. Tra i risultati più significativi, l'interesse di gran parte dei partecipanti a far parte di una **comunità professionale** e l'attivazione della loro capacità di agire come gruppo in vista di un obiettivo comune condiviso. **LavoroPA** ha proseguito la sua funzione di portale di diffusione di informazioni, documenti, linee-guida sulla gestione delle risorse umane e sulle scelte organizzative, con *lay out* e funzioni rinnovate – in una logica ancora più *user – friendly.* Le attività redazionali hanno garantito il presidio, l'aggiornamento e lo sviluppo di ciascuna delle sezioni presenti; fra queste, la sezione "bandi e concorsi" (lettura media: 2000 utenti per bando) rappresenta il fiore all'occhiello del sito, punto di riferimento per l'emersione e la diffusione delle dinamiche legate ai processi di selezione, formazione e reclutamento (con particolare attenzione alle modalità più innovative emerse negli ultimi anni). Infine, una serie

di azioni di **"internet marketing"** hanno consentito di ampliare il livello di notorietà delle attività svolte dal Sistema camerale in tema di gestione innovativa delle risorse umane. Il Sistema camerale ha presentato, inoltre, le sue eccellenze anche al **Forum PA,** manifestazione che, annualmente, raccoglie le pubbliche amministrazioni, stimolando confronti sulle innovazioni. Alcuni numeri (dati registrati dal sistema analitico google sul portale LavoroPA): 188.324 contatti; 389,439 pagine visitate; 400 partecipanti in media ad ogni singola attività di animazione; 50 newsletter pubblicate; 6 pubblicazioni sui temi dell'innovazione della P.A..

Anticipando l'obbligo previsto dalla legge di riforma della contabilità e della finanza pubblica di predisporre il bilancio consolidato delle amministrazioni pubbliche con le proprie aziende, società partecipate e altri organismi controllati, l'Unioncamere ha avviato e concluso nel corso del 2011 un progetto sperimentale, finanziato con le risorse del fondo di perequazione, finalizzato alla redazione di un documento di **consolidamento dei conti del Sistema camerale** riferito all'esercizio 2010. L'area di consolidamento ha riguardato **340 soggetti** tra CCIAA, Aziende speciali, Unioni regionali, Unione nazionale e società nazionali e locali controllate dal Sistema camerale; soggetti per i quali sono stati elaborati e consolidati i bilanci attraverso il **"metodo dell'integrazione globale delle poste"** depurate delle operazioni economiche e finanziarie intervenute all'interno del gruppo individuato. Il lavoro ha visto il coinvolgimento di tutti gli uffici amministrazione delle CCIAA e con la collaborazione di un team di esperti e professionisti coordinati a livello centrale da Universitas Mercatorum, è stato possibile, per la prima volta, **redigere il conto economico e lo stato patrimoniale consolidati del Sistema camerale**, dando contestualmente informazioni utili sul livello di capitalizzazione, l'equilibrio economico complessivo, il valore della produzione degli scambi infragruppo. I risultati del progetto sperimentale sono stati presentati in occasione dell'annuale Convention dei dirigenti amministrativi delle CCIAA. Nell'anno 2011, Unioncamere ha introdotto in altre **15 CCIAA** il modello di **pianificazione finanziaria** a supporto dei processi decisionali relativi alle politiche di bilancio di investimento e di utilizzo del patrimonio netto; modello che consente, attraverso l'analisi degli andamenti economici e patrimoniali su base pluriennale, di valutare l'impatto sui bilanci dei futuri esercizi derivante dall'utilizzo di fonti di finanziamento di natura differenziata. Alla luce del numero delle adesioni del 2011 all'iniziativa di sistema finanziata dal Fondo di perequazione, ammontano a circa 40 le CCIAA nelle quali è stato implementato il modello di pianificazione finanziaria. L'impiego del modello in processi decisionali d'investimento è stato **particolarmente apprezzato dalle Giunte camerali e dai Collegi dei Revisori dei conti** che hanno potuto fornire con maggiore consapevolezza il parere previsto dal D.P.R. 2 novembre 2005, n.254 sull'impatto finanziario connesso alle stesse decisioni. Dalle CCIAA sono anche arrivati stimoli a migliorare il modello, sviluppando una versione dinamica che sia in grado di ottimizzare la gestione della liquidità delle CCIAA nel breve periodo attraverso una proiezione dei valori di

cash flow su base mensile dei dati inseriti nel modello costruito su base pluriennale. L'attività realizzata nel 2011 sul processo di **riforma del regolamento per la gestione patrimoniale e finanziaria** di cui al D.P.R. 2 novembre 2005, n.254 ha riguardato in gran parte lo studio degli effetti sulla gestione amministrativa delle CCIAA intervenuti con le recenti novità normative introdotte negli strumenti di programmazione e rendicontazione dalla legge di riforma della contabilità pubblica (legge 31 dicembre 2009, n.196 e D.Lgs. 31 maggio 2011, n.91) e nelle modalità di misurazione e valutazione delle performance dal decreto Brunetta (D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.150). Particolare attenzione è stata data ai nuovi principi di **determinazione dell'equilibrio economico della gestione** richiamati in diversi passaggi nella legge di riforma delle CCIAA; equilibrio che il nuovo regolamento di contabilità delle CCIAA renderà operativo attraverso l'individuazione di appositi indicatori e mediante la fissazione di criteri e metodologie di costruzione dei medesimi indicatori. La Commissione tecnica presso Unioncamere che sta lavorando insieme al MiSE al nuovo regolamento, ha già predisposto i nuovi schemi di documenti previsionali e di rendicontazione economici e finanziari; schemi che, unitamente alla bozza di articolato, nel corso del 2012 verranno sottoposti all'esame dello stesso MiSE per l'avvio delle procedure di emanazione del decreto previsto dall'art. 4bis del D.Lgs. 15 febbraio 2010, n.23. Nel corso dell'esercizio 2011, in attuazione di quanto previsto dal regolamento attuativo del **codice degli appalti**, Unioncamere ha altresì approvato il **regolamento-tipo per le forniture dei beni e servizi e per i lavori in economia** (queste ultime rappresentano più del 90% dell'attività di approvvigionamento delle CCIAA). Oltre al testo regolamentare, è stato predisposto un commentario delle singole disposizioni corredato da un manuale di raccolta della principale modulistica e dei più significativi quesiti applicativi legati alla nuova disciplina.

Nell'ambito delle attività di **supporto alle CCIAA sulla progettazione comunitaria dei Fondi Strutturali 2007-2013**, sono state presentate al Tavolo di coordinamento a favore delle strutture camerali appartenenti al versante adriatico per la partecipazione alla seconda call del PO IPA-CBC-Adriatico, due progettualità di sistema, una riguardante il tema dell'energia e l'altra relativa al settore turistico. Inoltre, Unioncamere partecipato, quale soggetto capofila, alla call del PO ENPI-CBC-Mediterraneo, con un progetto sulla dieta mediterranea "MedDiet - Mediterranean Diet and enhancement of traditional foodstuff"; infine, è stata assicurata la partecipazione al progetto "ADB - Adriatic-Danube-Black See multimodal platform", presentato dalla Regione Friuli-Venezia Giulia (capofila) nell'ambito del PO South East Europe. Riguardo all'attività informativa, attraverso il **portale di Unioncamere.net**, sono state implementate le due applicazioni relative al **"monitoraggio bandi di gara"** e a "**fondi strutturali e programmazione 2007-2013**". Nel corso dell'anno, sono state complessivamente segnalate **113 gare,** di cui **65** bandi di gara, **39** avvisi rivolti alle PMI e **9** avvisi di cooperazione territoriale europea, mentre per l'altra applicazione sono stati inseriti **13 nuovi**

documenti, di cui **7** relativi alla sezione sul "futuro della politica di coesione post 2013". In merito alla nuova politica di coesione, è stata presentato un documento congiunto con altri sistemi camerali europei (in raccordo con la SSB, asbl di Bruxelles) in risposta alla consultazione della Commissione europea sulle conclusioni del "5° rapporto sulla coesione economica, sociale e territoriale: l'avvenire della politica di coesione".

Nel 2011, inoltre, il Sistema camerale ha preso parte alle celebrazioni ufficiali per il **150^ anniversario dell'Unità d'Italia**, con l'organizzazione di una serie di iniziative che hanno ricevuto **l'alto patrocinio della Presidenza della Repubblica** e sono state inserite nell'elenco ufficiale delle celebrazioni nazionali. Il momento più significativo si è svolto nella suggestiva cornice di Palazzo Colonna a Roma, l'8 giugno 2011, con la partecipazione di circa 1.000 persone e alla presenza dei Ministri Romani e Brunetta, oltre che di autorevoli esponenti del mondo istituzionale, economico e sociale. Nel medesimo evento è stato **formalmente presentato il Registro delle Imprese Storiche Italiane**, strumento unico nel suo genere a livello nazionale, finalizzato a dare risalto ad imprese – circa 1.800 al momento della presentazione ufficiale – che hanno accompagnato la storia d'Italia dalla costituzione ad oggi e che hanno fatto della continuità e della tradizione un punto di eccellenza.

Organizzazione

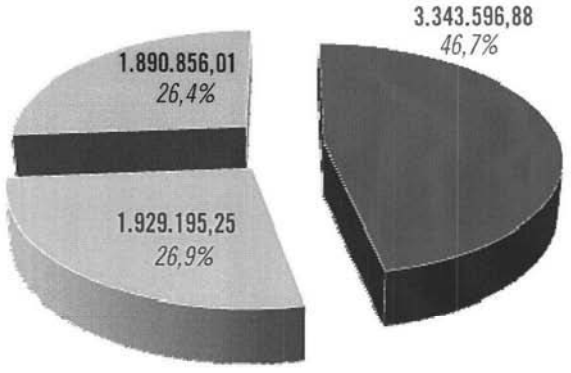
Nel 2011 il nuovo **Organismo indipendente di valutazione** (l'OIV istituito in forma monocratica ai sensi del "decreto Brunetta) ha assistito la struttura dell'Unioncamere nella costruzione graduale del **nuovo sistema di pianificazione, misurazione e valutazione**, sì da poter avviare concretamente il ciclo della performance. L'OIV ha anche stimolato la struttura a procedere nella realizzazione e nell'utilizzazione di strumenti e sistemi informativi e gestionali più efficaci.

Nel corso dell'anno, gli organi dell'Unioncamere sono intervenuti più volte per sostenere adeguatamente sia sul piano della legittimità che su quello più prettamente operativo lo **sviluppo del modello dell'in house**. Agli importanti indirizzi forniti in materia di utilizzo di servizi e risorse esterne da parte delle stesse società, ha fatto seguito l'approvazione del regolamento per l'esercizio del **controllo analogo** che costituisce la cornice di riferimento dei futuri rapporti istituzionali e negoziali tra Unioncamere e società; regolamento che è stato sottoposto alle singole società per l'avvio delle procedure di revisione statutaria connesse alla possibilità da parte di Unioncamere di esercitare concretamente ed effettivamente i poteri di indirizzo, vigilanza e controllo sulle attività amministrative e gestionali delle società partecipate in regime di in house providing. Un ulteriore importante passaggio agli organi si è avuto con l'approvazione della nuova scheda di formulazione delle offerte economiche e di rendicontazione delle commesse da parte delle società, che recepisce le novità intervenute in materia di regime di esenzione Iva e che tiene conto della nuova impostazione presente

all'interno dei diversi quesiti applicativi sottoposti all'attenzione dell'Agenzia delle Entrate nel corso del 2011. Le nuove schede produrranno effetti economici solo a partire dall'anno 2012 anche se il parere espresso dalla stessa Agenzia all'inizio di questo anno, ha comportato l'esigenza di tener parzialmente conto dei nuovi criteri di imputazione e ripartizione dei costi e dei ricavi già in sede di chiusura dei bilanci d'esercizio 2011 con la conseguente determinazione dei conguagli relativi alle commesse affidate nel corso dell'esercizio 2011.

Per quanto riguarda il **Sistema qualità** dell'Ente, a maggio del 2011 si è ottenuto il primo rinnovo triennale, successivo al primo rilascio avvenuto nel 2008. A fronte di ciò, è stato convenuto - in accordo con l'Ente di certificazione – di realizzare un piano di progressiva estensione del Sistema qualità a tutto l'Ente entro il corrente anno 2012; le attività propedeutiche a tale ambizioso obiettivo sono state immediatamente avviate già nel secondo semestre del 2011, con la mappatura dei processi di valutazione del personale, pianificazione e controllo di gestione, gestione dei progetti cofinanziati.

9 - Miglioriamo l'efficienza di Unioncamere e i servizi per le Camere di commercio



Per questa linea programmatica sono state impiegate risorse pari a 7.163.648 a valere sul bilancio Unioncamere. Di questi, il 47% è stato destinato alla realizzazione delle iniziative ricorrendo ad incarichi esterni, e il restante 53% comprende il personale dedicato e il funzionamento per la gestione delle attività.