Unioncamere

PIANO DELLA PERFORMANCE

Format per la redazione del documento

**Novembre 2019**

CCIAA di \_\_\_\_\_ (inserire logo)

Il Piano della performance \_\_\_\_\_\_\_(inserire anno)

 / / (inserire data di approvazione del Piano)

**SOMMARIO**

[Premessa 2](#_Toc23157662)

[1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA 3](#_Toc23157663)

[1.1 - Mission e principali attività 4](#_Toc23157664)

[1.2 - Organizzazione e personale 6](#_Toc23157665)

[1.3 - Bilancio. Le risorse economiche 9](#_Toc23157666)

[2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO 12](#_Toc23157667)

[3. PIANIFICAZIONE 14](#_Toc23157668)

[3.0 - Albero della performance 15](#_Toc23157669)

[3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici 19](#_Toc23157670)

[3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi 21](#_Toc23157671)

[3.3 – Analisi di genere 23](#_Toc23157672)

[4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 24](#_Toc23157673)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Contenuti opzionali |

## **Premessa**

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

In questa sezione, da considerarsi opzionale, viene presentato il Piano della performance nel suo complesso, tracciandone i punti salienti e la filosofia di fondo.

Il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell’Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l’azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell’arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall’Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare ……

# 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

In questa sezione la CCIAA illustra in maniera sintetica: chi è, cosa fa e come opera. Per raggiungere tale finalità, vanno esplicitati:

* *Mission e principali attività*: quello che in precedenza veniva riportato all’interno del «chi siamo», «cosa facciamo» e di «mandato istituzionale e missione»;
* *Organizzazione e personale*: che racchiude alcuni dei contenuti che fino a oggi sono confluiti in «contesto interno», «come operiamo» e «l’amministrazione in cifre»;
* *Bilancio. Le risorse economiche*: descrive le risorse economiche che la CCIAA ha stanziato per il raggiungimento degli obiettivi (solitamente annuali) definiti nel Piano. Finora questo tipo di informazioni veniva riportato, a seconda dei casi, all’interno del “come facciamo” o del «contesto interno».

## 1.1 - Mission e principali attività

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

La *mission* (da non confondere con le «missioni» ex D.M. 27/03/2013) descrive il fine ultimo della CCIAA, ne giustifica l’esistenza e la differenzia da altri enti od organizzazioni, esplicitando quali bisogni intende soddisfare e quali sono gli elementi caratteristici e distintivi. Costituisce il presupposto fondamentale delle strategie e degli obiettivi che la CCIAA provvede di volta in volta, nel tempo, a formulare.

La *mission* specifica il «mandato istituzionale» (perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle attribuzioni/competenze istituzionali), tenendo conto dell’indirizzo politico degli organi, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico. Deve essere formulata in maniera chiara (non tecnica), sintetica e facilmente comprensibile anche dai non esperti del sistema camerale.

In questo paragrafo, occorre anche esplicitare le principali aree di intervento della CCIAA e le funzioni svolte.

La CCIAA di ………, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell’ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

In particolare, la *mission*che si è data la CCIAA di ……….. è svolgere un ruolo propulsivo dello sviluppo locale anche attraverso attenti processi di regolazione del mercato, ………...

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all’art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

* semplificazione e trasparenza;
* tutela e legalità;
* digitalizzazione;
* orientamento al lavoro e alle professioni;
* sviluppo d’impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
* internazionalizzazione;
* turismo e cultura;
* ambiente e sviluppo sostenibile.

**

## 1.2 - Organizzazione e personale

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

L’analisi si riferisce alla governance istituzionale, all’organizzazione e alle risorse umane dell’ente. Viene, quindi, riportato un quadro sintetico delle informazioni relative al funzionamento della CCIAA, concentrandosi su alcuni dati di sintesi quali, ad esempio, le attribuzioni e la composizione degli organi istituzionali, la struttura organizzativa e la distribuzione del personale.

Come contenuti eventuali, si può prevedere la descrizione del cd «sistema allargato» della CCIAA, con le Aziende speciali, le società partecipate e l’articolazione territoriale di sedi e uffici.

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA di …………………….:

* il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l’approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l’economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
* la Giunta, organo esecutivo dell’ente, composta dal Presidente e da ….. membri eletti dal Consiglio camerale;
* il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA, del Consiglio e della Giunta;
* il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell’esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L’ente si avvale, inoltre, dell’Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell’attività di valutazione e controllo strategico, nell’ambito del Ciclo della performance[[1]](#footnote-1).

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La CCIAA di ….. è articolata in … Aree dirigenziali, ciascuna delle quali affidata ad una posizione dirigenziale, ad eccezione dell’Area ………..

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

All’Area 001 …….. compete …………………………………….. .

L’Area 002 …….. gestisce ……………………………………... .

L’Area 003 …….. cura ……………………………………... .

Al vertice della struttura, rappresentata nell’organigramma di seguito, vi è il Segretario generale.

RISORSE UMANE

La CCIAA di ….. conta attualmente …. dipendenti di cui:

* … di categoria dirigenziale;
* … di categoria D;
* … di categoria C;
* … di categoria B;
* … di categoria A.

I dipendenti a tempo indeterminato sono …., quelli a tempo determinato ….

I dipendenti part time sono …..

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per categorie, funzioni istituzionali, tipologia contrattuale, ….

*☞inserire Tabelle e grafici*

AZIENDE SPECIALI

La CCIAA di ……… opera attraverso …. Aziende speciali al fine sostenere l’economia locale o suoi specifici settori:

• AASS\_001, che si occupa di ……………………………………..;

• AASS\_002, incaricata di presidiare ……………………………………...

PARTECIPATE

La CCIAA di ……….. detiene partecipazioni in … società. Di seguito vengono rappresentate sinteticamente (mediante grafici e/o tabelle) le informazioni relative alle società/organismi partecipati.

|  |
| --- |
| Partecipazioni |
| Settore di attività | **Denominazione****società** | **Capitale** **sociale** | **Quota partecipazione** **CCIAA (%)** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, la CCIAA di ……….. prevede … sedi e altri presidi presso i quali vengono gestite le attività ed erogati i servizi.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Città | Indirizzo |
| Sede legale |  |  |
| Sede secondaria 001 |  |  |
| Sede secondaria 002 |  |  |
| Sede distaccata 001 |  |  |
| Sede distaccata 002 |  |  |
| Sede distaccata 003 |  |  |
| …….. |  |  |

## 1.3 - Bilancio. Le risorse economiche

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

In questo paragrafo occorre delineare il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi. Tale quadro è rappresentabile attraverso l’esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, nonché illustrando i più significativi indicatori di bilancio (*ratios*) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell’ente.

Dal punto di vista dell’equilibrio economico, nel periodo considerato, l’andamento della gestione ha visto dei risultati positivi/negativi in tutti gli esercizi. Sommando i risultati dei …. anni, si registra comunque un avanzo/disavanzo complessivo per -,-- milioni di euro, che potranno essere utilmente destinati in futuro allo sviluppo dell’economia locale.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota vicina al ……………… sul totale.

………………….

**Principali risultanze del Conto economico (anni ….-,,,,)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   |   | Anno N-5 | Anno N-4 | Anno N-3 | Anno N-2 | Anno N-1 | PreconsuntivoAnno N | PreventivoAnno N+1 |
|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
| Diritto annuale | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Diritti di segreteria | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| Contributi e trasferimenti | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 |
| Proventi da gestione di servizi | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Variazioni rimanenze | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| **Proventi correnti**  | **150,00** | **150,00** | **150,00** | **150,00** | **150,00** | **150,00** | **150,00** |
|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
| Personale | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 |
| Costi di funzionamento | Quote associative | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Organi istituzionali | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Altri costi di funzionamento | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| Interventi economici | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 |
| Ammortamenti e accantonamenti | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| **Oneri correnti** | **140,00** | **140,00** | **140,00** | **140,00** | **140,00** | **140,00** | **140,00** |
|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
| **Risultato Gestione corrente** | **10,00** | **10,00** | **10,00** | **10,00** | **10,00** | **10,00** | **10,00** |
|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
| Risultato Gestione finanziaria | +10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Risultato Gestione straordinaria | -5,00 | -5,00 | -5,00 | -5,00 | -5,00 | -5,00 | -5,00 |
| Rettifiche Attivo patrimoniale | 5,00 | 8,00 | 10,00 | -5,00 | 10,00 | 10,00 | 0,00 |
|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
| **Risultato economico della gestione** | **20,00** | **23,00** | **25,00** | **10,00** | **25,00** | **25,00** | **15,00** |

L’analisi patrimoniale evidenzia

 ……………………………………..

**Attivo dello Stato patrimoniale (anni ….-,,,,)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Anno N-5 | Anno N-4 | Anno N-3 | Anno N-2 | Anno N-1 | PreconsuntivoAnno N | PreventivoAnno N+1 |
| Immobilizzazioni immateriali | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| Immobilizzazioni materiali | 5,50 | 5,50 | 5,50 | 5,50 | 5,50 | 5,50 | 5,50 |
| Immobilizzazioni finanziarie | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 |
| **IMMOBILIZZAZIONI TOTALI** | **63,00** | **63,00** | **63,00** | **63,00** | **63,00** | **63,00** | **63,00** |
| Crediti di funzionamento | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 |
| Disponibilità liquide | 28,50 | 28,50 | 28,50 | 28,50 | 28,50 | 28,50 | 28,50 |
| **ATTIVO CIRCOLANTE** | **36,50** | **36,50** | **36,50** | **36,50** | **36,50** | **36,50** | **36,50** |
| Ratei e risconti attivi | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| **TOTALE ATTIVO** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** |

**Passivo e Patrimonio netto (anni ….-…)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Anno N-5 | Anno N-4 | Anno N-3 | Anno N-2 | Anno N-1 | PreconsuntivoAnno N | PreventivoAnno N+1 |
| Debiti di finanziamento | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| Trattamento di fine rapporto | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 |
| Debiti di funzionamento | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| Fondi per rischi e oneri | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 |
| Ratei e risconti passivi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **TOTALE PASSIVO** | **34,00** | **34,00** | **34,00** | **34,00** | **34,00** | **34,00** | **34,00** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Avanzo patrimoniale | 55,00 | 55,00 | 55,00 | 55,00 | 55,00 | 55,00 | 55,00 |
| Riserva di partecipazioni | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Risultato economico dell'esercizio | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 |
| **PATRIMONIO NETTO** | **66,00** | **66,00** | **66,00** | **66,00** | **66,00** | **66,00** | **66,00** |

L’analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni conentono di evidenziare:

* una buona / scarsa possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
* una buona / scarsa possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
* una discreta / ottima sostenibilità degli investimenti e degi interventi previsti;
* ………….

**Ratios di bilancio (anni ….-…)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |   | Anno N-5 | Anno N-4 | Anno N-3 | Anno N-2 | Anno N-1 |
| SOSTENIBILITÀ ECONOMICA | **Indice equilibrio strutturale**⮡ *Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali* | … | … | … | … | … |
| **Equilibrio economico della gestione corrente**⮡ *Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti* | … | … | … | … | … |
| **Equilibrio economico al netto del FDP**⮡ *Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo* | … | … | … | … | … |
| **---------------**⮡ *Valore segnaletico: ----------* | … | … | … | … | … |
| **---------------**⮡ *Valore segnaletico: ----------* | … | … | … | … | … |
| SOLIDITÀ PATRIMONIALE | **Indice di struttura primario**⮡ *Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio* | … | … | … | … | … |
| **Indice di indebitamento**⮡ *Valore segnaletico: indica l’incidenza del capitale di terzi sul totale del capitale investito* | … | … | … | … | … |
| **---------------**⮡ *Valore segnaletico: ----------* | … | … | … | … | … |
| **---------------**⮡ *Valore segnaletico: ----------* | … | … | … | … | … |
| **---------------**⮡ *Valore segnaletico: ----------* | … | … | … | … | … |
| SALUTE FINANZIARIA | **Indice di liquidità immediata**⮡ *Valore segnaletico: misura l’attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo* | … | … | … | … | … |
| **Capitale circolante netto (CCN)**⮡ *Valore segnaletico: indica l’attitudine a fra fronte agli impieghi finanziari di brve period con l’attivo circolante e, quindi, se c’è una copertura delle immobilizzazioni attraverso le fonti del capital epermanente* | … | … | … | … | … |
| **Margine di tesoreria**⮡ *Valore segnaletico: permette di valutare la capacità di far fronte agli impgni di breve termine con la più liquida dell’attivo circoaltne (liquidità immediate e differita)* | … | … | … | … | … |
| **---------------**⮡ *Valore segnaletico: ----------* | … | … | … | … | … |
| **---------------**⮡ *Valore segnaletico: ----------* | … | … | … | … | … |

# 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

La sezione ha lo scopo di fornire una visione integrata del quadro di riferimento in cui l'amministrazione va ad operare, individuando i vincoli e le opportunità offerte dall’ambiente esterno.

L’effettiva utilità di un’analisi di contesto dipende in modo determinante dalla capacità di delimitare il campo d’indagine ai fenomeni che possono influenzare significativamente le strategie. Si tratta di descrivere variabili di tipo economico, sociale e normativo, che rientrano nella sfera di interesse e attività della CCIAA.

L’analisi del contesto deve prevedere un insieme circoscritto di dati e informazioni. Si consiglia, quindi, di evitare la produzione di informazioni non inerenti alle finalità della sezione, quali, ad esempio, notizie eccessivamente generiche (analisi del contesto internazionale, ecc.) o altre notizie non adeguatamente inquadrate e contestualizzate nello specifico ambito di intervento dell’ente.

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Nel secondo trimestre del .… il Prodotto interno lordo è diminuito dello 0,2% sul trimestre precedente e della stessa misura sul corrispondente trimestre dell’anno precedente; per tale ragione, si prevede che .……

Nel primo semestre dell’anno la produzione industriale della provincia di …… è aumentata intorno ai … punti percentuali su base annua; ciò è indicativo del fatto che …….

**I numeri della circoscrizione territoriale …………………………**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Comuni | -- |   | Immagine che contiene mappa, testo  Descrizione generata automaticamente[Questa foto](https://en.wikipedia.org/wiki/Tlalpan) di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/) |
| Superficie | -.--- kmq |   |
| Popolazione  | -.---.---  | (residenti a gennaio …………) |
| Popolazione straniera | ---.--- | (residenti a gennaio …………) |
| PIL | --,- MLD+/- -,- | (dicembre ………)var % vs ……… |
| Export | --,- MLD+/- --% | (dicembre …………)var % vs ……. |
| Imprese registrate | ---.--- | (dicembre …………) |
| Imprese attive* di cui straniere
* di cui giovanili
* di cui femminili
 | ---.------.------.------.--- | (dicembre …………) |
| Occupati | ---.---+/- -,-%  | (dicembre …………)var % vs ……. |
| Disoccupati | ---.---+/- -,-%  | (dicembre …….)var % vs ……. |
| Tasso di disoccupazione (%) | -,-+/- -,- | (dicembre …….)var % vs ……. |
| Turisti (presenze totali) | --.---.---+/- -,-% | (dicembre …….)var % vs ……. |
| Credito | --,- MLD+/- -,- | (dicembre …….)var % vs ……. |
| …………. | …………. | …………. |

ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

DL 90/2014 🡆 è l’antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.lgs 219/2016 🡆 il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

DM 16 febbraio 2018 🡪 decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

DM 7 marzo 2019 🡆 con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l’intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



Nel corso dell’ultimo anno, occorre citare i seguenti interventi normativi …………………………..

# 3. PIANIFICAZIONE

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Questa sezione costituisce il vero e proprio corpus del Piano, dal momento che illustra:

* la pianificazione strategica (triennale) della CCIAA;
* la corrispondente programmazione operativa relativa al primo anno del triennio di riferimento.

In via eventuale, stanti le prassi in essere nelle CCIAA, si può prevedere anche la rappresentazione dell’Albero della performance, che racchiude e sintetizza graficamente l’intero impianto della pianificazione camerale; per tale motivo, tale paragrafo opzionale dovrebbe precedere quelli dedicati agli obiettivi strategici e a quelli operativi.

Si fa presente che il nuovo testo del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs 74/2017, a fianco degli obiettivi «specifici» per ogni amministrazione, prevede anche la definizione di obiettivi cd «generali». Questi ultimi, nella fattispecie dei Ministeri, devono essere determinati con apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri[[2]](#footnote-2). Nel caso delle CCIAA, una volta a regime il meccanismo per le Amministrazioni centrali, occorrerà di volta in volta – di concerto con il Dipartimento e con il Ministero dello Sviluppo economico – verificare quali degli obiettivi «generali» siano applicabili al perimetro camerale, valutando anche, al contempo, se è possibile individuare eventuali altri obiettivi «comuni» a tutte le Camere, ancorché non contemplati nella direttiva per le Amministrazioni centrali.

Il processo programmatico di ogni CCIAA, in prospettiva, dovrà adeguarsi a tale rinnovato quadro normativo, da un lato recependo gli input provenienti dai soggetti istituzionali di livello nazionale (obiettivi «generali» e «comuni»), dall’altro impostando i propri obiettivi specifici in coerenza con le priorità strategiche e con il quadro di riferimento nel quale si prevede di agire.

Nei due paragrafi dedicati agli obiettivi strategici (triennali) e agli obiettivi operativi (annuali), occorrerà pertanto dare adeguata rappresentazione di quelli rientranti nella casistica degli obiettivi «generali» e «comuni».

## 3.0 - Albero della performance

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

L’Albero della performance è la mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi.

Riportare eventualmente in questo paragrafo, di carattere opzionale, l’Albero della performance in formato grafico o tabellare (e/o la mappa strategica, se si adotta la BSC).

**Albero della performance in forma grafica**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | MISSION: Supportare e promuovere gli interessi generali delle imprese e lo sviluppo economico territoriale.... |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | AS1 – Ambito strategico 1 |  |  | AS2 – Ambito strategico 2 |  |  | AS3 – Ambito strategico 3 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OS1.1 - Obiettivo strategico 1.1 |  |  | OS2.1 - Obiettivo strategico 2.1 |  |  | OS2.2 - Obiettivo strategico 2.2 |  |  | OS3.1 - Obiettivo strategico 3.1 |  |  | OS3.2 - Obiettivo strategico 3.2 |  |  | OS3.3 - Obiettivo strategico 3.3 |  |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 1.1.1 |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 1.1.2 |
|  |  |

 |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 2.1.1 |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 2.1.2 |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 2.1.3 |
|  |  |

 |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 2.2.1 |
|  |  |

 |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 3.1.1 |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 3.1.2 |
|  |  |

 |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 3.2.1 |
|  |  |

 |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 3.3.1 |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  | Obiettivo operativo 3.3.2 |
|  |  |

 |  |

**Albero della performance in forma tabellare**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  | BASE LINE |  | TARGET |
|  | Ambito | Obiettivo strategico | Obiettivi Operativi / Indicatori OS | Indicatori | Algoritmo | ANNO N-2 | ANNO N-1 | ANNO N |  | ANNO N+1 | ANNO N+2 | ANNO N+3 |
| 33,33% | **AS1 – Ambito strategico 1** |
|  | 100,% | **OS1.1 - Obiettivo strategico 1.1** |
|  |  | 50,% | *Indicatori* |
|  |  |  |  | *KPI …………* |
|  |  | 50,% | *Obiettivi operativi* |
|  |  |  | 100,% | **OP1.1.1 - Obiettivo operativo 1.1.1** |
|  |  |  |  |  | A1.1\_01 Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della CCIAA | Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n" | 100,00% | 100,00% | N/D |  | N/D |  |  |
|  |  |  | 0,% | **Obiettivo operativo 1.1.2** |
|  |  |  |  |  | *KPI…..* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33,33% | **AS2 – Ambito strategico 2** |
|  | 50,% | **OS2.1 - Obiettivo strategico 2.1** |
|  |  | 50,% | *Indicatori* |
|  |  |  |  | *KPI….* |  | 100,00% | 100,00% | N/D |  | N/D | N/D | N/D |
|  |  | 50,% | *Obiettivi operativi* |
|  |  |  | 33,34% | **Obiettivo operativo 2.1.1** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  | 33,33% | **Obiettivo operativo 2.1.2** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  | 33,33% | **Obiettivo operativo 2.1.3** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 50,% | **OS2.2 - Obiettivo strategico 2.2** |
|  |  | 50,% | *Indicatori* |
|  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  | 50,% | *Obiettivi operativi* |
|  |  |  | 100,% | **Obiettivo operativo 2.2.1** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33,34% | **AS3 – Ambito strategico 3** |
|  | 33,34% | **OS3.1 - Obiettivo strategico 3.1** |
|  |  | 50,% | *Indicatori* |
|  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  | 50,% | *Obiettivi operativi* |
|  |  |  | 50,% | **Obiettivo operativo 3.1.1** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  | 50,% | **Obiettivo operativo 3.1.2** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 33,33% | **OS3.2 - Obiettivo strategico 3.2** |
|  |  | 50,% | *Indicatori* |
|  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  | 50,% | *Obiettivi operativi* |
|  |  |  | 100,% | **Obiettivo operativo 3.2.1** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 33,33% | **OS3.3 - Obiettivo strategico 3.3** |
|  |  | 50,% | *Indicatori* |
|  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  | 50,% | *Obiettivi operativi* |
|  |  |  | 50,% | **Obiettivo operativo 3.3.1** |
|  |  |  |  |  | *KPI….* |
|  |  |  | 50,% | **Obiettivo operativo 3.3.2** |

**Mappa strategica (BSC)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Utenti-imprese-territorio |

|  |  |
| --- | --- |
| OS1.1 - Obiettivo strategico 1.1 | OS3.2 - Obiettivo strategico 3.2 |

 |
| Economico-finanziaria |

|  |
| --- |
| OS2.1 - Obiettivo strategico 2.1 |

 |
| Apprendimento e crescita |

|  |  |
| --- | --- |
| OS2.2 - Obiettivo strategico 2.2 | OS3.3 - Obiettivo strategico 3.3 |

 |
| Processi interni |

|  |
| --- |
| OS3.1 - Obiettivo strategico 3.1 |

 |

## 3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Riportare, per ciascun ambito strategico, gli obiettivi strategici associati, riportando:

* titolo ed eventuale descrizione;
* indicatori necessari per misurare il raggiungimento, con relativo algoritmo;
* dato storico degli indicatori (baseline), relativo quanto meno all’ultimo esercizio prima del triennio;
* target triennali, che definiscono i risultati attesi;
* fonti delle misure che costituiscono gli indicatori.

Contenuti opzionali possono essere:

* risorse economiche e risorse umane;
* Missione e relativo Programma (ex D.M. 27/03/2013);
* prospettiva (nel caso si adotti la Balanced Scorecard);
* tipologia indicatori.

RIEPILOGO

|  |  |
| --- | --- |
| AMBITI STRATEGICI  | OBIETTIVI STRATEGICI |
| 1. AMBITO STRATEGICO 1 | OS1.1 |
| OS1.2 |
| OS1.3  |
| 2. AMBITO STRATEGICO 2 | OS2.1 |
| OS2.2 |
| 3. AMBITO STRATEGICO 3 | OS3.1 |
| OS3.2  |
| OS3.3  |

SCHEDE DI DETTAGLIO

|  |
| --- |
| AMBITO STRATEGIC0 1. SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO |
| Obiettivo strategico | **OS1.1** |
| Descrizione | …………………………………………….…………………………………………….……………………………………………. |
| Programma (D.M. 27/03/2013) | ……………………………………………. |
| Risorse economiche  | Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** | **Target anno n+2** | **Target anno n+1** |
| kpi1.1\_001 | ……………………………………………. / ……………………………………………. | ≥ 1 | ≥ 1,5 | ≥ 1,8 |
| kpi1.1\_002 | (……………………………………………. - …………………………………………….) / ……………………………………………. | ≥ 1 | ≥ 1,5 | ≥ 1,8 |
|  |
| Obiettivo strategico | **OS1.2** |
| Descrizione | …………………………………………….…………………………………………….……………………………………………. |
| Programma (D.M. 27/03/2013) | ……………………………………………. |
| Risorse economiche 2015 |  Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** | **Target anno n+2** | **Target anno n+1** |
| kpi1.2\_001 | ……………………………………………. / ……………………………………………. | ≥ 70% | ≥ 75% | ≥ 75% |
|  |
| Obiettivo strategico | **OS1.3**  |
| Descrizione | …………………………………………….…………………………………………….……………………………………………. |
| Programma (D.M. 27/03/2013) | ……………………………………………. |
| Risorse economiche anno n+1 | Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** | **Target anno n+2** | **Target anno n+1** |
| kpi1.3\_001 | ……………………………………………. / ……………………………………………. | ..… | ..… | ..… |
| kpi1.3\_002 | ……………………………………………. / ……………………………………………. | ..… | ..… | ..… |

## 3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Esplicitare, per ciascun obiettivo strategico, gli obiettivi operativi associati, riportando:

* titolo ed eventuale descrizione;
* indicatori necessari per misurare il raggiungimento, con relativo algoritmo;
* dato storico degli indicatori (baseline);
* target annuali, che descrivono i risultati attesi rispetto al primo esercizio del triennio;
* fonti delle misure che costituiscono gli indicatori;
* unità organizzative che contribuiscono al raggiungimento dei risultati attesi, specificandone i contributi parziali al perseguimento di obiettivi trasversali.

Contenuti opzionali possono essere:

* risorse economiche e risorse umane;
* tipologia indicatori.

RIEPILOGO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ambiti strategici | Obiettivi strategici | Obiettivi operativi |
| 1. AMBITO STRATEGICO 1 | OS1.1 | OP 1.1.1 |
| OP 1.1.2 |
| OS1.2 | OP 1.2.1 |
| OS1.3  | OP 1.3.1 |
| OP 1.3.2 |
| 2. AMBITO STRATEGICO 2 | OS2.1  | OP 2.1.1 |
| OP 2.1.2 |
| OS2.2  | OP 2.2.2 |
| 3. AMBITO STRATEGICO 3 | OS3.1 | OP 3.1.1 |
| OP 3.1.2 |
| OP 3.1.3 |
| OS3.2  | OP 3.2.1 |
| OS3.3  | OP 3.3.1 |

SCHEDE DI DETTAGLIO

|  |
| --- |
| OBIETTIVO STRATEGICO 1.1  |
| Obiettivo operativo | **OP 1.1.1**  |
| Descrizione | ……………….. |
| Risorse economiche  | ………. Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |
| kpi1.1.1\_001 | …………….. / ……………….. | ≥ 1 |
| kpi1.1.1\_002 | …………… / ………………… | ≥ 1 |
|  |
| Obiettivo operativo | **OP 1.1.2** |
| Descrizione | …………… |
| Risorse economiche  | ……….. Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |
| ………………………………….. | ………… / ………………. | ≥ 70% |
|  |
| OBIETTIVO STRATEGICO 1.2  |
| Obiettivo operativo | **OP 1.2.1**  |
| Descrizione | ……………….. |
| Risorse economiche  | ………. Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |
| kpi1.2.1\_001 | …………….. / ……………….. |  |
| kpi1.2.2\_002 | …………… / ………………… |  |

## 3.3 – Analisi di genere

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Partendo dal presupposto che il D.lgs 150/2009, all’art. 10 co. 1 lett. b, prevede di accludere alla Relazione sulla performance il cd «Bilancio di genere», nel Piano potrebbe essere opportuno riportare eventuali obiettivi in chiave di genere e di *diversity management* (che potranno essere in seguito rendicontati con la Relazione).

In questo caso, oltre a elementi di contesto, potranno anche essere individuati obiettivi/indicatori afferenti e declinabili rispetto alla prospettiva «di genere» e, quindi, potranno essere:

* riportati nel Piano in un paragrafo autonomo (il presente 3.3);
* evidenziati all’interno dei paragrafi che delineano la pianificazione strategica e/o la programmazione operativa (3.1 e 3.2).

Nel secondo caso, non si dovrebbe prevedere il paragrafo 3.3 e la tabella sottostante potrebbe eventualmente essere riportata nel capitolo 2.

**Principali indicatori dell’analisi di genere (anni ….-…)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Anno N-5 | Anno N-4 | Anno N-3 | Anno N-2 | Anno N-1 | AnnoN |
| % di Dirigenti donne | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| % di Donne rispetto al totale del perosnale | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| % di personale femminile a ssunto a tempo indeterminato | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| Retribuzione media ricorrente erogata nell’anno al personale femminile non dirigente | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| Età media del personale femminile | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| Età media del personale maschile | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| % di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| % di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| ……………………….…. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| ……………………….…. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |
| ……………………….…. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. | ……. |

☞ inserire eventuali obiettivi «di genere» 

# 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Esplicitare, per ogni dirigente, gli obiettivi individuali, desunti dal Piano della performance sia tra quelli strategici che operativi ovvero attribuiti ad hoc al singolo, pur non rientrando nell’Albero della performance (si tratta, in questi casi, di obiettivi «extra» riferibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato).

Ogni CCIAA può eventualmente valutare se inserire – come contenuto opzionale, poiché non previsto dalle norme – anche gli obiettivi delle P.O.

**SEGRETARIO GENERALE –** ***Nome e cognome***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 33% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 34% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 33% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |

**DIRIGENTE – *Nome e cognome***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 35% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 35% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 30% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |

**DIRIGENTE – *Nome e cognome***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 35% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 35% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 30% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |

**DIRIGENTE – *Nome e cognome***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 35% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 35% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |
|  |  |
| **Obiettivo individuale** | …………………. | 30% |
| **Indicatore** | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |  |
| kpi --- | …………………… |  |  |

**Obiettivi PP.OO.**

 (…)

1. Nel caso in cui la CCIAA abbia deciso di costituire un OIV ai sensi dell’art. 14 del D.lgs. 150/2009 (nonostante non rientri negli enti destinatari dell’art. 1 comma 2 del D.M 2/12/2016) consegue la piena adesione alla disciplina del D.P.R. n.105/2016 e dello stesso D.M 2/12/2016 che individua, tra l’altro, il requisito dell’iscrizione nell’Elenco nazionale quale condizione per la nomina dei componenti degli OIV. In caso contrario, si tratta di Organismo con funzioni analoghe all’OIV. [↑](#footnote-ref-1)
2. A tutto il 2019, nessun decreto inerente agli obiettivi generali è stato finora adottato [↑](#footnote-ref-2)