

Unioncamere

La Relazione sulla *performance*

**Linee guida e indicazioni utili per
l'elaborazione e la redazione del
documento**

Con il supporto scientifico e metodologico di Universitas Mercatorum

Maggio 2012

INDICE

PREMESSA.....	3
PARTE 1- LE FINALITÀ E IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	4
1. LA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> NELLE CAMERE DI COMMERCIO	5
PARTE 2 - <i>FORMAT</i> DI RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	12
1. PRESENTAZIONE	16
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	17
2.1 Il contesto esterno di riferimento	19
2.2 L'amministrazione	20
2.3 I risultati raggiunti	22
2.4 Le criticità e le opportunità	27
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	30
3.1 Albero della <i>performance</i>	30
3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici	32
3.3 Obiettivi e piani operativi	35
3.4 Obiettivi individuali.....	37
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	42
5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	44
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	46
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	46
6.2 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della <i>performance</i>	47
ALLEGATO 1 PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE	
ALLEGATO 2 TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI	
ALLEGATO 3 TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI	
ALLEGATO 4 TABELLA DEI DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ADOTTATI	

Il presente documento è stato redatto dall'Unioncamere, con il supporto scientifico di Universitas Mercatorum, al fine di fornire alle Camere di commercio linee guida per la redazione e adozione della Relazione sulla *performance* (di seguito anche Relazione), in base a quanto delineato nella Convenzione stipulata con la CiVIT.

La finalità di queste linee guida è, in particolare, quella di declinare quanto previsto dalla normativa, e indicato nelle delibere CiVIT, all'interno della specifica realtà organizzativa delle Camere di commercio e, soprattutto, di delineare gli aspetti di utilità e di risposta alle esigenze degli enti camerali in materia di rendicontazione e di *accountability* nei confronti delle imprese e di tutti gli *stakeholder* verso i quali l'ente camerale si assume degli impegni.

L'altra finalità, non certo secondaria, è quella di offrire chiavi di lettura, modalità di elaborazione e rappresentazione dei dati che possono essere utilizzate come elementi di base dalle Camere che, naturalmente, in base al proprio "stadio di maturazione" svilupperanno quanto proposto nel tempo o, se già in possesso di sistemi evoluti, in un modo più ampio, fornendo in tal modo valore aggiunto.

Con le linee guida si vuole anche fornire soluzioni che possano semplificare l'attività di rendicontazione, pur mantenendo alta la qualità di quanto prodotto e nel rispetto di quanto richiesto dalla normativa. Semplificazione che passa attraverso l'integrazione dei vari strumenti e adempimenti che chiedono alla Camera di produrre e rappresentare dati e fornire sistemi interpretativi e valutativi; tale integrazione, oltre a garantire la coerenza tra i vari momenti "valutativi", consente anche di eliminare le "complicazioni" che non generano valore ma solo carichi di lavoro.

A tal fine, il documento è articolato in due parti.

Nella prima parte sono delineate le finalità e l'utilità della Relazione per le Camere di commercio, entrando poi nel merito non solo dei contenuti, ma anche del processo necessario per la redazione e, quindi, del collegamento esistente tra la Relazione e gli altri documenti previsti dal Ciclo della *performance*. Si forniscono anche delle chiavi di lettura, insieme a precise indicazioni, allo scopo di semplificare la Relazione sui risultati - adempimento previsto dal DPR 254 del 2005 - e integrarla con la Relazione sulla *performance*.

Nella seconda parte, invece, è presentato il *format* che guida l'elaborazione della Relazione sulla *performance*. Oltre al valore di indirizzo, tale modalità consente alle Camere di commercio di avere anche informazioni puntuali sezione per sezione; sono fornite, infatti, per ciascuna sezione e per ciascun paragrafo, finalità, contenuti e indicazioni e sono previsti dei *box* di "approfondimento" o di "suggerimento per risolvere le criticità" che potrebbero intervenire nell'elaborazione della Relazione.

PARTE 1- LE FINALITÀ E IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

1. LA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE* NELLE CAMERE DI COMMERCIO

La Relazione è il documento previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (di seguito anche decreto), quale modalità attraverso la quale rendicontare la *performance* ed illustrare ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti, nel corso dell'anno precedente, rispetto agli obiettivi ed alla risorse programmate ed evidenziate tramite il Piano della *performance*.

La Relazione costituisce, quindi, la fase finale del Ciclo della *performance*; un momento fondamentale durante il quale la Camera di commercio misura e valuta la propria capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi, analizza i risultati raggiunti ed utilizza quanto emerso da tale valutazione per migliorare il successivo ciclo della *performance*.

Oltre al suo valore strumentale e gestionale, la Relazione costituisce, anche, la concretizzazione dei principi della trasparenza sui quali la recente riforma della P.A. ha basato uno dei pilastri. Principi, la cui assunzione, fornisce un valore aggiunto ai documenti di rendicontazione fino ad ora previsti dalla norma.

La trasparenza ha sempre rappresentato per il sistema camerale uno dei valori principali sui quali basare ed impostare le proprie politiche. La Camera, infatti, attraverso la Relazione sulla *performance*, insieme al Piano della *performance*, esercita la propria responsabilità di *accountability* attraverso il "rendere conto":

- della capacità di generare "valore" per la comunità di riferimento;
- della misurazione e riconoscibilità di questo valore;
- delle proprie azioni e degli effetti prodotti.

BOX DI APPROFONDIMENTO IL CONCETTO DI *ACCOUNTABILITY*

Letteralmente significa **responsabilità, capacità di rendere conto**. Il termine richiama almeno due accezioni: da un lato il dar conto all'esterno e in particolare al complesso degli *stakeholder*, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali; dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna relativamente all'impiego delle risorse e alla produzione dei risultati.

BOX DI APPROFONDIMENTO

LA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE* E LA TRASPARENZA: PRINCIPI E OBBLIGHI NORMATIVI

Il principio della trasparenza viene sancito all'interno del decreto, all'articolo 11, comma 1, che è applicato a tutte le amministrazioni pubbliche, in quanto derivante direttamente dall'articolo 117 della Costituzione. In particolare, in tale articolo si definisce la trasparenza come “...*accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m, della Costituzione.*”

La norma individua nella Relazione, in particolare all'articolo 10, uno dei documenti attraverso il quale l'amministrazione soddisfa l'esigenza del principio sopra riportato.

La funzione di comunicazione verso l'esterno di tale documento è espressamente richiamata dal decreto che prevede:

- la presentazione della Relazione “*alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza*” (art. 11 comma 6);
- la pubblicazione della stessa sul sito istituzionale nella sezione “*Trasparenza, valutazione e merito*” (art. 11 comma 8).

I contenuti e l'articolazione della Relazione sulla *performance*

In termini di contenuto, la Relazione deve evidenziare, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

Essa rappresenta, pertanto, lo strumento attraverso il quale la Camera rende conto dell'esecuzione delle linee di azione previste nel Piano della *performance*, dell'utilizzo delle risorse di Piano e dei risultati effettivamente raggiunti rispetto agli obiettivi di Piano.

Il rispetto dei principi della trasparenza e del più ampio concetto di *accountability* viene garantito anche attraverso l'individuazione di modalità attraverso le quali rendere comprensibile alle imprese, e agli altri *stakeholder* della Camera di commercio, le informazioni che vengono elaborate e veicolate attraverso la Relazione; obiettivo molto complesso vista la quantità e la natura delle informazioni contenute nella Relazione. Una soluzione è rappresentata dall'individuazione di un'articolazione del documento che ponga nella prima parte le informazioni in modalità sintetica ed alto valore segnaletico, mentre nella seconda parte le stesse informazioni vengono fornite in modalità più analitica.

L'identificazione e l'utilizzo di una articolazione omogenea da parte di tutte le Camere di commercio consente non solo la loro confrontabilità, con la possibilità di un arricchimento reciproco, ma anche di fornire alle imprese un *format* identico su tutto il territorio. L'impostazione comune diviene così un "tratto distintivo" che costituisce la risposta del sistema camerale a queste tematiche.

BOX DI APPROFONDIMENTO

SEZIONI IN CUI SI ARTICOLA LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE E PRINCIPALI CONTENUTI

1. PRESENTAZIONE

Si tratta di una sintesi di carattere politico del valore del "rendere conto" di come la Camera agisce nei confronti del territorio.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

La finalità di questa sezione è quella di "raccontare" in una modalità sintetica e ad alto valore segnaletico, alle imprese e a tutte le altre tipologie di "portatori di interesse" (*stakeholder*), i risultati conseguiti dalla Camera di commercio, collegandoli al contesto in cui si è operato nell'anno oggetto della Relazione. Alcune informazioni riportate in questa sezione in maniera sintetica (in particolare quelle relative ai risultati raggiunti e alle criticità e opportunità rilevate) vengono riprese in maniera più ampia e dettagliata nella sezione 3.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

La finalità di questa sezione è quella di rendicontare i risultati raggiunti utilizzando la stessa modalità di rappresentazione (l'albero della *performance*) utilizzata nel Piano della *performance*. Si riportano poi in maniera dettagliata, relativamente alle aree strategiche, agli obiettivi strategici e agli obiettivi operativi, i risultati raggiunti nell'anno, a fronte di quanto programmato nel Piano della *performance*, evidenziando anche le cause dell'eventuale mancato raggiungimento dei *target* fissati. Le informazioni che sono presenti nella sezione 2, quindi, vengono riportate in una modalità più analitica ed estesa in questa sezione.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

La finalità di questa sezione è quella di rendicontare i risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità dell'azione della Camera di commercio nell'anno oggetto della Relazione. Quello che si deve evidenziare è la capacità della Camera di commercio di gestire le risorse economiche, anche attraverso la capacità di costruire e gestire un'attività continua di monitoraggio.

5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

La finalità di questa sezione è quella di evidenziare i risultati conseguiti dalla Camera di commercio in merito agli obiettivi dell'amministrazione in tema di pari opportunità di genere.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

La finalità di questa sezione è quella di evidenziare il processo utilizzato per redigere la Relazione esplicitando, per ciascuna fase del processo, i soggetti coinvolti e la tempistica di realizzazione oltre che gli eventuali atti formali di adozione e/o approvazione; si presenta, inoltre, una valutazione complessiva sui punti di forza e di debolezza dell'intero ciclo, in termini di analisi di processo e integrazione tra i vari soggetti coinvolti.

Le Camere di commercio strutturano la Relazione:

- a) secondo l'articolazione riportata nell'indice, che si compone delle sezioni la cui sintesi è riportata nel box di approfondimento che precede questo paragrafo (SEZIONI IN CUI SI ARTICOLA LA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE* E PRINCIPALI CONTENUTI);
- b) basandosi sui principi di redazione che si riportano in modo più ampio nel relativo box di approfondimento che segue (I PRINCIPI DI REDAZIONE CONTENUTI NELLA DELIBERA CIVIT N. 5 DEL 2012).

BOX DI APPROFONDIMENTO

I PRINCIPI DI REDAZIONE CONTENUTI NELLA DELIBERA CIVIT N. 5 DEL 2012

La **CIVIT**, nella **delibera n. 5 del 2012**, richiama la necessità che la **Relazione** costituisca un **documento snello e comprensibile** accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio.

La stesura del documento deve essere ispirata ai principi di:

- trasparenza (completa accessibilità, rispetto delle regole procedurali, e comprensibilità dell'azione amministrativa da parte di qualunque utente o *stakeholder* anche non in possesso di conoscenze specifiche sulle regole dell'agire pubblico);
- immediata intelligibilità (comprensibilità e chiarezza). La Relazione è composta di una parte principale ed alcuni allegati, contenenti approfondimenti tecnici verificabili da parte di soggetti interni ed esterni qualificati;
- veridicità e verificabilità dei contenuti (tracciabilità e specifica individuazione dei soggetti intervenuti e dei loro ruoli). Per questo motivo è importante che siano definiti fasi, tempi e modalità del processo di predisposizione della Relazione, nonché gli attori coinvolti;
- partecipazione (coinvolgimento e condivisione con gli *stakeholder* esterni ed interni);
- coerenza interna ed esterna (coerenza con le esigenze ed i bisogni espressi dal contesto esterno e con gli strumenti e le risorse assegnate e disponibili).

Il processo di redazione e il collegamento con gli altri documenti di "rendicontazione"

La Relazione sulla *performance* costituisce il momento finale del processo di monitoraggio e valutazione della *performance* che l'Ente Camerale realizza, sulla base di quanto descritto nel documento riportante il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato formalmente, e prendendo come riferimento il Piano della *performance* adottato per l'anno oggetto di rendicontazione.

In particolare:

- il **Sistema di Misurazione** e Valutazione della *performance* identifica:
 - quali ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale devono essere monitorati e attraverso quali dati ed indicatori;
 - qual è il processo e le modalità attraverso il quale si effettua il monitoraggio;
- il **Piano della *performance*** individua per ciascuno degli obiettivi, i *target* degli indicatori declinati sugli anni del triennio di riferimento, e un set di indicatori di contesto;
- la **Relazione sulla *performance*** presenta in maniera integrata i risultati delle attività di valutazione della *performance* relativi all'esercizio oggetto di rendicontazione e fornisce una analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi di Piano.

La Relazione sulla *performance* assume una struttura coerente ed omogenea a quella del Piano della *performance* ed ha l'obiettivo di comunicare gli esiti della valutazione circa la capacità, da parte dell'Ente Camerale, di produrre risultati e raggiungere i livelli di *performance* programmati.

La Relazione, predisposta dal Segretario Generale sulla base dei diversi documenti ed atti di rendicontazione, al pari del Piano della *performance* viene approvata, ai sensi dell'art. 15, comma 2, lettera b), del decreto, dagli Organi della Camera.

Tale Relazione viene, successivamente, validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione¹.

La Relazione sulla *performance* può recepire, ove coerenti con il disposto del D. Lgs. 150/2009 e con le delibere CIVIT, alcuni contenuti della Relazione sui risultati prevista dall'art. 24 dal DPR 254/05, ma va comunque redatta come documento autonomo e messa in trasparenza secondo le modalità previste dal Decreto (cfr. Box di approfondimento: LA RELAZIONE SUI RISULTATI E LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE).

BOX DI APPROFONDIMENTO

LA RELAZIONE SUI RISULTATI E LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il DPR. N. 254 del 2005, all'articolo 24 (Relazione sui risultati), prevede che il bilancio di esercizio sia *“corredato da una relazione della giunta sull'andamento della gestione, nella quale sono individuati i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal consiglio con la relazione previsionale e programmatica”*.

¹ Secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida Unioncamere *su Ruolo, funzioni e composizione degli OIV e indicazioni per la loro istituzione nelle Camere di commercio*. È possibile effettuare il *download* del documento dalla sezione *“Performance e Accountability”* del sito istituzionale di Unioncamere all'indirizzo www.unioncamere.gov.it

Tali informazioni sono perfettamente coerenti, se non coincidenti, con quanto previsto dal decreto e comunque con la necessità di rendere operativi e concreti i concetti di *accountability* e di trasparenza che guidano la stesura della Relazione.

In sostanza, quanto previsto dall'articolo 24 corrisponde ai contenuti delle sezioni II, III e IV nelle informazioni che vengono elaborate. La giunta, attraverso la Relazione sui risultati, espone l'analisi dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi, ossia definisce quanti e quali obiettivi sono stati raggiunti, quali programmi sono stati realizzati, evidenziando gli scostamenti e le motivazioni.

Riepilogando, i due documenti (Relazione sui risultati e Relazione sulla *performance*) sono due atti distinti, ma contengono blocchi di unità informative in comune.

Per questo motivo, si ritiene opportuno, alla luce della normativa vigente, suggerire alle Camere, anche al fine di ottimizzare le risorse professionali impegnate nella predisposizione dei documenti di rendicontazione, di progettare contenuti informativi e *format* di rappresentazione dei dati destinabili ad entrambi i documenti.

Un esempio può essere rappresentato dalle tabelle di sintesi degli obiettivi raggiunti, che saranno presentate nei paragrafi 3.2 e 3.3 della seconda parte del presente documento. Altro esempio di contenuti utilizzabili per entrambi i documenti è nell'analisi delle criticità e, quindi, delle motivazioni che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi pianificati.

In sostanza, i passaggi procedurali del ciclo di rendicontazione e valutazione possono essere così sintetizzati:

- la Camera redige ed approva, ai sensi dell'art. 24 del D.P.R. 254/05, la Relazione sui risultati che viene allegata al Bilancio;
- la Camera effettua la valutazione della *performance* individuale, in applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato per l'anno oggetto di rendicontazione;
- la Camera redige ed approva, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/09, la Relazione sulla *performance*;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione valida, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 150/09, la Relazione sulla *performance*.

Alcune note e chiavi di lettura su come è stato elaborato la parte del documento di “*format*”

Nelle pagine seguenti (nella seconda parte delle presenti linee guida), al fine di orientare e fornire un supporto operativo alle Camere di commercio, viene riportata l'articolazione della Relazione (indice) e i contenuti che devono contenere le diverse sezioni. Quanto descritto di seguito riprende le indicazioni provenienti dalla norma e dalle delibere CiVIT, analizzate ed approfondite alla luce delle esigenze e delle caratteristiche delle Camere di commercio.

Per ogni paragrafo si riportano:

- le finalità;
- la proposta di articolazione/struttura essenziale e alcuni esempi e/o proposte di sviluppo.

Nei *box* di approfondimento vengono riportati alcuni suggerimenti e/o indicazioni che possono essere utili:

- per affrontare situazioni “problematiche”;
- per avere delle indicazioni e/o degli esempi concreti su come elaborare i dati o su come elaborare uno specifico contenuto;
- per avere alcune soluzioni, ma anche per conoscere gli errori da evitare.

Le indicazioni riportate sono, inoltre, finalizzate ad evidenziare tutte le modalità e le soluzioni volte ad evitare una elaborazione ridondante di dati e informazioni e delle loro modalità di rappresentazione; a tale fine vengono fornite indicazioni:

- sull'utilizzo ed individuazione di dati, indicatori e tabelle che sono state già elaborate per diversi fini (indicatori Pareto, tabelle già inserite nel Piano della *performance*, etc.);
- sulle possibili economie di scala date dalla integrazione tra i vari documenti che la Camera deve produrre (sistema integrato dei controlli).

Tale modalità, oltre a garantire una coerenza tra i vari documenti di rendicontazione, contribuisce a diminuire il livello di difficoltà dovuto alla produzione di dati.

BOX DI APPROFONDIMENTO LE “SCELTE EDITORIALI”

Per l'illustrazione del *format* è stato utilizzato il formato *word*. È possibile naturalmente scegliere la modalità “editoriale” che si ritiene più utile anche ai fini di una rappresentazione più “autoesplicativa” possibile. Diverse Camere di commercio hanno infatti utilizzato, per la redazione del Piano della *performance*, il formato *powerpoint*, altre invece il *word*.

L'utilizzo di file in *powerpoint* ha il vantaggio di poter usufruire, per le Camere che hanno realizzato nella stessa modalità anche il Piano della *performance*, di schemi già elaborati (come ad esempio l'albero della *performance*).

L'utilizzo del *word*, invece, consente una maggiore flessibilità nella stesura dei testi.

In ogni caso, è necessario che le sezioni ed i paragrafi vengano strutturati in modo tale che rispondano al *format* indicato dalla delibera CiVIT n. 5 del 2012 e, soprattutto, che consentano la confrontabilità tra le Camere di commercio.

PARTE 2 - *FORMAT* DI RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

Camera di commercio di __ (inserire logo)

La Relazione sulla *performance* _____

(inserire anno oggetto di rendicontazione)

__/__/____ (inserire data di approvazione della Relazione)

INDICE E STRUTTURA DELLA RELAZIONE

1. PRESENTAZIONE
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI
 - 2.1 Il contesto esterno di riferimento
 - 2.2 L'amministrazione
 - 2.3 I risultati raggiunti
 - 2.4 Le criticità e le opportunità
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
 - 3.1 Albero della *performance*
 - 3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici
 - 3.3 Obiettivi e piani operativi
 - 3.4 Obiettivi individuali
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*
 - 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
 - 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*

ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE

ALLEGATO 2 – TABELLE OBIETTIVI STRATEGICI

ALLEGATO 3 – TABELLE OBIETTIVI OPERATIVI

ALLEGATO 4 – TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE* ADOTTATI

1. PRESENTAZIONE

FINALITÀ DELLA SEZIONE

In questa sezione, a firma del Presidente, la Camera di commercio illustra agli *stakeholder* la Relazione sulla *performance*, presentandone le principali caratteristiche quali le finalità, le modalità di redazione, i contenuti e la sintesi dei risultati.

Si tratta di una sintesi di carattere politico del valore del “rendere conto” di come la Camera agisce nei confronti del territorio.

Contenuti minimi e format di riferimento

Nell’ambito della presentazione l’ente esprime i valori che guidano la propria azione, quali, ad esempio:

- ✓ il valore che la Camera attribuisce alla rendicontazione, dei risultati e delle modalità attraverso i quali i risultati sono stati raggiunti, alle imprese e a tutti i soggetti portatori di interesse (*stakeholder*);
- ✓ l’adesione al concetto di responsabilità istituzionale intesa come *accountability*, cioè, come disponibilità della Camera a “rendere conto”, dimostrando la sua capacità di creare valore economico esociale in modo correlabile al valore delle risorse impiegate e di darne conto alla società in modo trasparente ed esaustivo;
- ✓ il principio della partecipazione degli *stakeholder* della Camera sia nella fase di pianificazione degli obiettivi sia nella fase della rendicontazione e di analisi dei risultati raggiunti;
- ✓ la piena trasparenza sull’operato della Camera di Commercio e di come gestisce le proprie risorse per creare valore aggiunto per il territorio.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI

FINALITÀ DELLA SEZIONE

La finalità di questa sezione è quella di “raccontare” alle imprese e a tutte le altre tipologie di “portatori di interesse” (*stakeholder*) i risultati conseguiti dalla Camera di commercio collegandoli al contesto in cui si è operato nell’anno oggetto della Relazione e, inoltre, evidenziando attraverso quali modalità e risorse tali risultati sono stati raggiunti.

Questa sezione, che per alcuni aspetti utilizza le stesse informazioni che verranno riportate, in maniera più estesa, nella terza sezione, si caratterizza per il livello di comprensibilità, immediatezza e sinteticità.

È la sezione introduttiva. In questa parte sono esposti i principali risultati conseguiti, che sono di interesse immediato per le imprese e gli altri *stakeholder* esterni, inquadrando i risultati raggiunti all’interno dello scenario esterno in cui si è operato e dell’assetto interno della Camera nel periodo di cui viene fornita rendicontazione.

La sezione si sviluppa, in particolare, in quattro paragrafi:

- il contesto esterno di riferimento;
- l’amministrazione;
- i risultati raggiunti;
- le criticità e le opportunità.

Il linguaggio di questa sezione deve essere facilmente comprensibile anche ai “non addetti ai lavori” e risultare, quindi, “meno tecnico” di quello impiegato nella parte successiva della relazione; eventualmente utilizzando anche grafici ed altre modalità che possano aumentare il livello di comprensibilità e immediatezza dei contenuti da comunicare agli *stakeholder*; a tale fine si eviteranno acronimi e altre modalità che potrebbero risultare incomprensibili.

BOX DI APPROFONDIMENTO
ALCUNI SUGGERIMENTI PER LA REDAZIONE DELLA SEZIONE

La naturale tendenza, come si è notato in diversi Piani della *performance*, è quella di fornire molte informazioni, soprattutto laddove si è in possesso di testi o contenuti già sviluppati, come, ad esempio, le notizie riguardanti l'amministrazione o scenari socio economici.

L'estensione di tali testi produce un effetto controproducente facendo risaltare, tra l'altro, la scarsità di informazioni in alcuni paragrafi; è importante, quindi, evitare di sviluppare testi troppo lunghi e "squilibrati" rispetto al resto. La lunghezza complessiva della sezione deve essere contenuta in un ristretto numero di pagine. In particolare, si ritiene di suggerire che questa sezione non superi, in termini di pagine, il 30% del totale dell'intera Relazione.

È assolutamente da evitare la produzione di informazioni **non inerenti alla finalità del paragrafo** quali, ad esempio, notizie storiche o altre; importanti notizie che incidono e raccontano il valore della Camera, ma ininfluenti rispetto alle finalità segnaletiche della Relazione (rendicontare la *performance* dell'anno rispetto a quanto pianificato). È superfluo, ad esempio, riportare nella Relazione tutte (o la maggior parte di) le informazioni che la Camera di commercio ha inserito nella sezioni "descrittive" del Piano della *performance* relative alla "Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder*", all'"Identità" dell'ente e all'"Analisi del contesto" (interno e esterno). Come già ribadito, è appropriato selezionare solo quelle informazioni che, opportunamente riformulate e integrate, sono utili a rendicontare i risultati ottenuti nel corso dell'anno dalla Camera di commercio e gli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in fase di pianificazione.

È necessario fare attenzione, inoltre, all'inserimento di **elementi che possono generare confusione** nel lettore, anche quello più tecnicamente preparato; elementi quali, ad esempio, l'utilizzo di **termini ambigui o errati** (in quanto non esistenti né in letteratura, né nella prassi delle amministrazioni pubbliche). Un errore che può generarsi in alcuni Piani della *performance* è la sovrapposizione tra alcuni elementi chiave della programmazione (e di conseguenza della rendicontazione); si confondono in alcuni casi, ad esempio, gli obiettivi strategici (triennali) con gli obiettivi operativi (annuali), o con le azioni che l'ente pone in essere per il raggiungimento degli obiettivi stessi; può accadere che non vi sia distinzione tra l'indicatore (algoritmo di calcolo che permette di misurare il raggiungimento di un dato obiettivo) e il **target** (valore atteso per quell'indicatore). Ancora, in alcuni casi, si identificano come indicatori di *outcome* misure che non sono effettivamente tali, ma che possono essere piuttosto considerate misure di *proxy* di un fenomeno, e così via.

In un'ottica di verifica del livello di coerenza complessiva dell'intera Relazione, infine, è opportuno che questa sezione sia redatta dopo aver predisposto tutte le altre parti. La redazione della "Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni" può costituire, infatti, un momento in cui si verifica la coerenza e la chiarezza delle singole sezioni del documento.

2.1 Il contesto esterno di riferimento

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

Evidenziare e analizzare tutti i fenomeni esterni nei quali la Camera si è ritrovata ad operare nell'anno oggetto di rendicontazione. L'obiettivo è quello, da una parte, di fare emergere la capacità della Camera di analizzare e interpretare gli scenari (in questo caso evidenziando che quanto previsto si è concretizzato), dall'altra, di evidenziare al "lettore" i principali fenomeni che hanno influenzato positivamente o negativamente l'attività della Camera di commercio e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi. L'analisi deve, infatti, costituire e fornire le basi conoscitive per le "chiavi di lettura" dei risultati raggiunti, le criticità e le opportunità che sono emerse.

Contenuti minimi e *format* di riferimento

In questo paragrafo si riportano sinteticamente tutti gli elementi che hanno riguardato fenomeni, eventi ed altri fattori, relativi al contesto esterno, ma nella "sfera di interesse e attività" della Camera di commercio, che sono accaduti nell'anno.

In particolar modo si descrivono sinteticamente:

- gli **elementi di scenario**, che hanno avuto conferma nell'anno oggetto di rendicontazione, sui quali la Camera aveva adottato le strategie ed in particolare aveva impostato gli obiettivi strategici;

"Il Governo Regionale del ha avviato la costituzione del sistema regionale per la competitività all'interno del quale la Camera di commercio di... ha sviluppato le azioni relativamente a ..."

- i **fatti che hanno portato la Camera a modificare i propri obiettivi** strategici o quelli operativi che ne hanno ridotto la capacità di raggiungere i *target* stabiliti; a titolo di esempio, una modifica normativa che è stata emanata nell'anno.

"L'introduzione della legge 106 del 2011 ha causato un incremento, non previsto, del numero dei comuni che hanno delegato alla Camera di Commercio ..."

In questo paragrafo ci si limiterà a fornire gli elementi di scenario, mentre nel paragrafo 2.4 "Criticità e opportunità" si entrerà nel merito dell'impatto (in positivo o in negativo) che tali elementi hanno avuto sugli specifici obiettivi strategici ed operativi della Camera.

2.2 L'amministrazione

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

Evidenziare quali risorse la Camera di commercio ha “messo in campo” per raggiungere i risultati nell'anno oggetto di rendicontazione.

Contenuti minimi e format di riferimento

In questo paragrafo si riporta un quadro sintetico dei dati qualitativi e quantitativi che hanno caratterizzato il funzionamento della Camera nell'anno oggetto di rendicontazione; in sostanza con quante risorse, attraverso quali uffici/strutture/modalità e con quali condizioni si è operato. In particolare l'analisi dovrà essere concentrata su alcuni dati di sintesi quali, ad esempio, il personale a tempo indeterminato e determinato, le partecipazioni, le Aziende Speciali e le risorse economiche sulle quali la Camera ha potuto contare per implementare le azioni previste nel Piano della *performance* dell'anno oggetto di rendicontazione

Al riguardo si possono riprendere i dati e le tabelle già inserite nel Piano della *performance* relativamente a:

- le risorse umane che hanno operato nell'anno oggetto di rendicontazione e in quello precedente e la loro distribuzione nelle varie aree;
- le risorse economiche impegnate;
- le aziende speciali;
- le partecipazioni.

Di seguito sono riportati alcuni quadri sinottici delle risorse che possono essere utilizzati per sintetizzare le informazioni rilevanti.

Nella tabella successiva sono riportati, in valore assoluto e percentuale, i dati medi annui di personale dipendente (a tempo determinato e indeterminato) ripartiti per funzione istituzionale.

Tale dato consente di evidenziare l'investimento stabile in risorse umane che la Camera ha dedicato alle sue linee di attività essenziali.

Distribuzione del personale per funzioni istituzionali (al 31/12/t)				
Funzioni	Anno t-1		Anno t (oggetto di rendicontazione)	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Funzione A: Organi Istituzionali e Segreteria Generale				
Funzione B: Servizi di supporto				
Funzione C: Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato				

Funzione D: Studio, formazione, informazione e promozione economica				
Totale		100%		100%

Nella tabella “Risorse economiche” sono, invece, riportati, in valore assoluto, i valori di proventi ed oneri, per il consuntivo dell’anno precedente, il preventivo ed il consuntivo dell’anno oggetto di rendicontazione. Tali dati consentono di sintetizzare i flussi economici di proventi e di oneri che, dal consuntivo dell’anno precedente a quello oggetto di rendicontazione, hanno caratterizzato la fase di programmazione e quella di esecuzione del preventivo economico.

Risorse economiche			
Dati di bilancio Gestione corrente	Consuntivo al 31/12/t-1	Preventivo anno t	Consuntivo al 31/12/t (anno oggetto di rendicontazione)
A) Proventi Correnti			
Diritto Annuale			
Diritto di Segreteria			
Contributi trasferimenti e altre entrate			
Proventi da gestione di beni e servizi			
Variazioni delle rimanenze			
Totale Proventi Correnti (A)			
B) Oneri Correnti			
Spese per il personale			
Spese di funzionamento			
Spese per interventi economici			
Ammortamenti e accantonamenti			
Totale Oneri Correnti (B)			
Risultato Gestione Corrente (A-B)			

Nella tabella successiva sono riportati i dati rilevanti delle partecipazioni detenute dalla Camera. Ciò per ancorare l’analisi dei risultati, che sarà oggetto della sezione successiva, anche al contributo che, attraverso le partecipazioni, la Camera dà allo sviluppo dell’economia provinciale.

Le partecipazioni			
Settore	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/anno t (oggetto di rendicontazione)	% partecipazione al 31/12/anno t (oggetto rendicontazione)

In questa tabella, infine, sono riepilogati i dati dimensionali delle Aziende Speciali ed il contributo previsto ed effettivamente erogato nel corso dell'anno oggetto di rendicontazione.

Tale tabella evidenzia l'impegno di risorse che la Camera di commercio ha destinato allo sviluppo di azioni realizzate dalle proprie Aziende Speciali.

Le aziende speciali: dati dimensionali			
Nome	Dipendenti al 31/12/anno t (oggetto di rendicontazione)	Contributo previsto	Contributo effettivo

Nel paragrafo, inoltre, si riportano altre informazioni relative allo sviluppo e alla gestione del personale (ad esempio per ciò che riguarda la formazione) e la sintesi dei risultati delle indagini² rivolte al personale (benessere organizzativo, *people satisfaction*, etc.).

2.3 I risultati raggiunti

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

Rendicontare i risultati raggiunti nell'anno in una modalità che evidenzi il "quadro complessivo" dei risultati conseguiti dalla Camera di commercio. È evidente la necessità di uno sforzo di sintesi e di rappresentatività "segnaletica" dei dati e delle informazioni attraverso modalità che possano consentire, a "prima vista", di leggere il livello di risultato raggiunto dall'ente camerale; la maggiore ampiezza e quindi, la maggiore analiticità dei dati viene successivamente sviluppata e rappresentata nella sezione 3 "Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti"

Contenuti minimi e format di riferimento

In questo paragrafo si riporta una sintesi dei risultati raggiunti dalla Camera di commercio nell'anno oggetto della Relazione.

²Sono indagini, previste dall'articolo 14 del decreto, per le quali il decreto prevede l'elaborazione da parte della CIVIT di appositi modelli.

Insieme alla parte descrittiva, nella quale si riportano i risultati a più “alto impatto” strategico, si elaborano e si riportano delle **misure di sintesi**, attraverso le quali dare evidenza (in modo sintetico, ad alto valore segnaletico e attraverso opportune modalità grafiche o rappresentative) del livello di raggiungimento degli obiettivi.

BOX DI APPROFONDIMENTO

LE MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI: POSSIBILI MISURE DI SINTESI

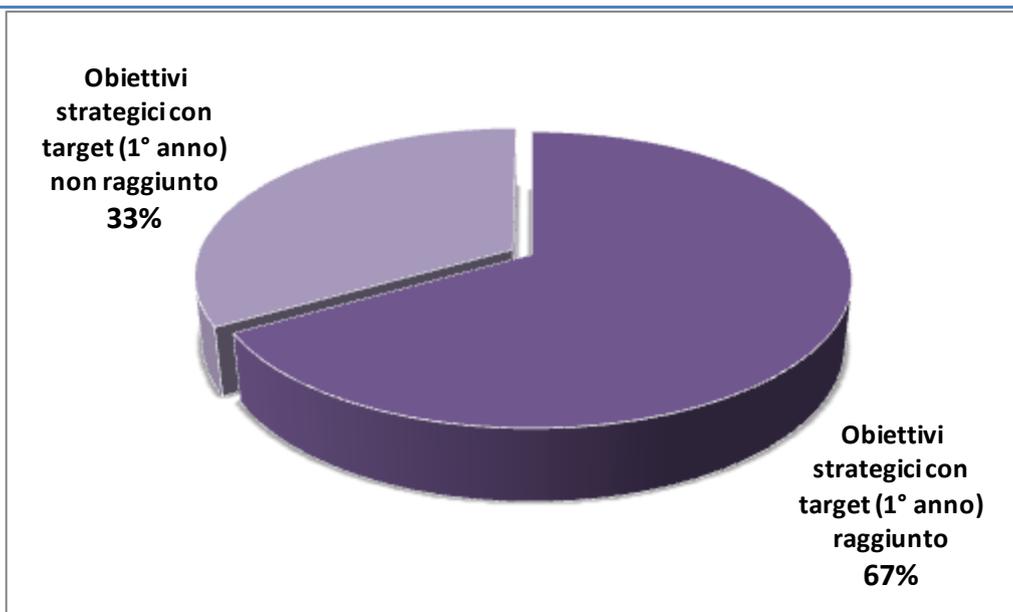
Alcuni esempi di misure di sintesi ad alto impatto segnaletico sono rappresentati da:

- la **percentuale degli obiettivi strategici raggiunti** (calcolato come rapporto tra il numero degli obiettivi il cui **target** è stato raggiunto e il numero totale degli obiettivi strategici che sono stati riportati nel piano della *performance*); nel caso di obiettivi triennali si utilizza al numeratore il numero degli obiettivi strategici il cui valore previsto per l’anno oggetto di rendicontazione è stato raggiunto o superato;
- la **percentuale degli obiettivi operativi raggiunti** (calcolati in modo analogo a quello effettuato per gli obiettivi strategici);
- l’**andamento delle risorse disponibili** (calcolato come rapporto percentuale tra proventi consuntivati nell’anno di rendicontazione e proventi previsti nel relativo Piano);
- l’**andamento delle spese promozionali, del personale e di funzionamento** (calcolato come rapporto percentuale tra i costi consuntivati nell’anno di rendicontazione e i costi previsti nel relativo Piano).

ALCUNE ESEMPLIFICAZIONI DELLE MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE (TABELLARE O TRAMITE GRAFICI)

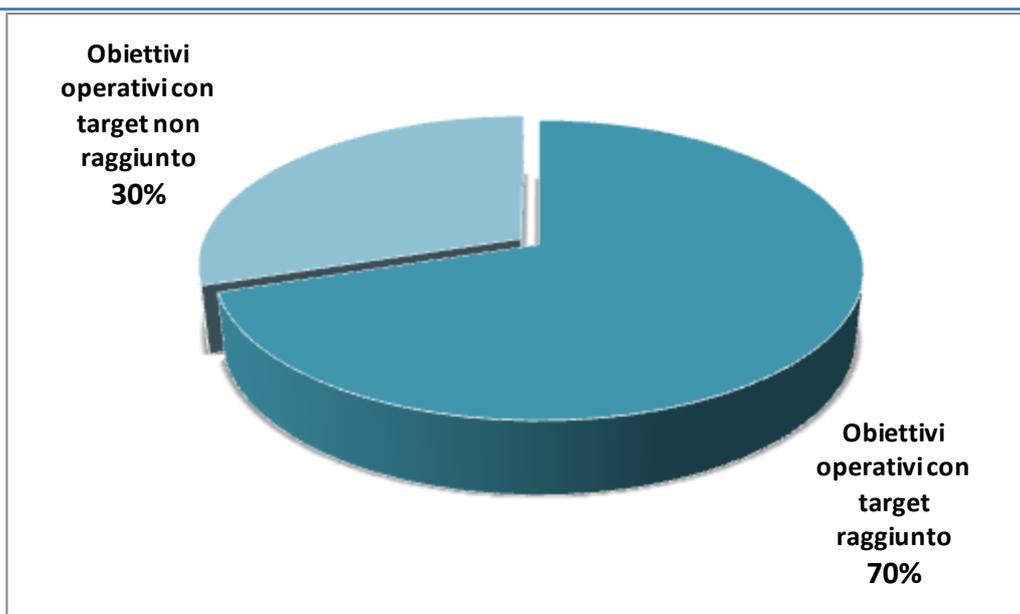
Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi strategici con <i>target</i> (primo anno) raggiunto	12	67%
Obiettivi strategici con <i>target</i> (primo anno) non raggiunto	6	33%
Obiettivi strategici totali individuati nel Piano della performance	18	100%



Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi programmati

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi operativi con <i>target</i> raggiunto	35	30%
Obiettivi operativi con <i>target</i> non raggiunto	15	70%
Obiettivi operativi totali individuati nel Piano della performance	50	100%



Andamento (%) delle risorse disponibili e delle spese sostenute

PROVENTI		
A preventivo	A consuntivo	Risorse disponibili rispetto a quelle preventivate (%)
€ 500.000	€ 350.000	70%
ONERI		
Spese promozionali		
A preventivo	A consuntivo	Spese sostenute rispetto a quelle preventivate(%)
€ 250.000	€270.000	108%
Spese per il personale		
A preventivo	A consuntivo	Spese sostenute rispetto a quelle preventivate (%)
€	€	%
Spese di funzionamento		
A preventivo	A consuntivo	Spese sostenute rispetto a quelle preventivate (%)
€	€	%

In una “formula” più avanzata, si riportano:

- i risultati, e i relativi andamenti della spesa, conseguiti distinguendoli per aree e/o utenti interessati;

- gli *outcome* (ossia gli impatti di ogni area strategica) che il raggiungimento degli obiettivi strategici ha generato.

BOX DI APPROFONDIMENTO

GLI *OUTCOME*

La valutazione degli *outcome* costituisce uno sviluppo recente della teoria della valutazione economica. La sua crescente diffusione risponde a una esigenza presente in maniera sempre maggiore nelle attività che danno luogo a risultati intangibili, dalla ricerca scientifica ai servizi pubblici: quella di giudicare l'efficacia comparativa di programmi e progetti sulla base di una verifica rigorosa dei legami tra cause ed effetti.

Il concetto di *outcome* presenta delle difficoltà interpretative e può essere facilmente oggetto di confusione: è perciò forse utile evidenziare quello che "non è un *outcome*".

Non si possono definire *outcome*:

- le **attività**, ossia gli insiemi di azioni finalizzate o meno al raggiungimento di un determinato obiettivo, in quanto sono parte della implementazione delle funzioni e dei programmi e non dei loro risultati;
- gli **input**. Un certo numero di ore di lezione o di partecipanti in un programma di formazione, per esempio, possono essere utili indicatori del progresso nel perseguire gli obiettivi del programma, ma di per sé non sono i risultati del programma;
- i **prodotti/servizi(output)**. Benché più vicini all'*outcome*, in quanto contribuiscono a determinarlo, non ne sono parte, così come nel caso di una impresa la produzione può o meno contribuire alla creazione di valore (*outcome*), ma non si identifica con essa;
- **eventi** che **non** possono essere **direttamente** e **univocamente attribuiti** a una **azione specifica** della Camera di commercio (es. utilizzare, relativamente all'area strategica internazionalizzazione, l'indicatore che misura **l'incremento dell'export delle imprese provinciali**, oppure, relativamente all'area *marketing* territoriale, misurare **l'incremento dei flussi turistici sul territorio provinciale**, e così via).

Esempio di modalità di misurazione di un *outcome*

La Camera di Commercio ha realizzato una attività di promozione per la internazionalizzazione delle imprese. Hanno partecipato 1200 imprese, ossia circa il 10% delle imprese della Provincia. L'obiettivo del programma è il miglioramento strutturale delle imprese, in termini di capacità di esportazione, in tre aree principali: la crescita, la qualità della produzione e la capacità di espansione. Per queste tre aree possono essere identificati tre indicatori: (a) l'incremento del valore delle esportazioni, (b) la crescita del valore medio delle esportazioni, (c) il valore dell'opzione di espansione basato sul valore atteso del reddito da esportazione e sulle opportunità fornite dall'incertezza. Per calcolare gli indicatori di impatto, si può utilizzare il metodo delle differenze (DD). A tale scopo viene scelto in modo casuale un campione di 1200 imprese che non hanno partecipato al corso ma che hanno caratteristiche omogenee a quelle partecipanti. Vengono calcolati, quindi, gli indicatori di *outcome* come differenze degli indicatori (a), (b) e (c) tra le imprese partecipanti e quelle del campione di

2.4 Le criticità e le opportunità

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

Evidenziare i risultati non raggiunti **collegandoli**, però, alle **criticità** (derivanti da fattori interni o esterni all'ente) che hanno impedito il raggiungimento dei *target* rispetto a quanto pianificato. Altra finalità strettamente correlata è quella di dare conto delle azioni che la Camera di commercio ha messo in piedi (esplicitate nel Piano della *performance*) per intervenire sulle criticità.

Sempre in questo paragrafo è possibile, inoltre, segnalare le **opportunità** non previste nel Piano che la Camera ha **sfruttato** e che le hanno permesso di ottenere risultati sostanzialmente superiori al *target* previsto per gli obiettivi di Piano.

Contenuti minimi e format di riferimento

Questa sezione consente di mettere in evidenza i motivi che non hanno consentito di raggiungere in maniera significativa gli obiettivi strategici o le opportunità che la Camera ha saputo sfruttare per ottenere *performance* superiori rispetto ai *target* previsti.

Si procede a riportare una descrizione generale delle principali criticità che sono intervenute nel corso dell'anno oggetto della Relazione, di natura:

- interna alla Camera di commercio (variabili endogene); ad esempio:

“il rinnovo degli organi della Camera di commercio ha ...”

- esterna alla Camera di commercio (variabili esogene); ad esempio:

“lo stato di emergenza in cui la Camera di commercio si è trovata ad operare a partire dal secondo semestre dell'anno, ha richiesto una rielaborazione degli obiettivi strategici dell'ente che ha destinato risorse e professionalità per supportare le imprese...”

Per la parte esterna naturalmente ci si dovrà collegare con quanto già riportato nel paragrafo 2.1 “Il contesto esterno di riferimento”.

Utilizzando le informazioni riportate nei precedenti paragrafi, e curandone la correlazione, qui si evidenziano gli obiettivi programmati nel Piano:

- **i cui *target* non sono stati raggiunti**

Si riportano gli obiettivi strategici (e, solo se rilevanti, o in termini di risorse assorbite o in termini di impatto sulle attività e/o sull'immagine della Camera, anche quelli operativi) che non stati

raggiunti, in che percentuale, o se completamente annullati (anche quelli modificati in itinere). Per ciascuno di tali obiettivi si motivano le criticità che la Camera ha dovuto affrontare.

Si riportano anche gli obiettivi/azioni, inseriti nel nuovo Piano della *performance*, individuati per risolvere le criticità;

- **i cui risultati sono stati superiori del *target* di Piano**

Si riportano gli obiettivi strategici (e, solo se rilevanti, anche quelli operativi) il cui *target* è stato significativamente superato (e in che percentuale). Per ciascuno di tali obiettivi si rendicontano le opportunità che hanno reso la *performance* migliore di quella pianificata e le eventuali ricadute sul nuovo Piano della *performance*.

Come già ribadito in precedenza, in questa sezione, in particolare **nei paragrafi 2.3 e 2.4, si utilizzano in alcuni casi le stesse informazioni che verranno riportate, in maniera più analitica e dettagliata, nella successiva sezione 3 “Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti”** (e, in particolare, negli allegati 2 e 3). Lo scopo è quello di fornire a chi legge un quadro di sintesi dei principali risultati raggiunti dalla Camera di commercio nel corso dell’anno oggetto di rendicontazione.

Più precisamente, nelle sezioni 3.2 e 3.3 (e negli allegati 2 e 3) si riportano tutti gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi che la Camera di commercio ha inserito nel Piano della *performance* dell’anno oggetto di rendicontazione, riportando anche tutta una serie di informazioni di dettaglio (quali il peso percentuale attribuito all’obiettivo, le risorse finanziarie e umane programmate e effettivamente impiegate, gli indicatori definiti per la misurazione, il valore atteso e quello raggiunto, la percentuale di raggiungimento dell’obiettivo, la descrizione delle cause dell’eventuale mancato raggiungimento, etc.).

Questa sezione, dunque, (ed in particolare, come già detto i paragrafi 2.3 e 2.4), deriva dalla più ampia sezione 3 e va ad evidenziare solo alcuni elementi ed informazioni necessari per fornire a chi legge un quadro di sintesi sui principali risultati raggiunti e su eventuali criticità e/o opportunità che hanno influito su tale raggiungimento.

BOX DI APPROFONDIMENTO
LA SINTESI DELLE CRITICITÀ E DELLE OPPORTUNITÀ

OBIETTIVI STRATEGICI: CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ RILEVATE

Obiettivo strategico	% del mancato raggiungimento del <i>target</i> atteso (primo anno)	<u>Criticità</u> riscontrate	Obiettivi/azioni previste nel ciclo di programmazione successivo
1. Incentivare le imprese locali ad investire nei processi di innovazione	2%	Difficoltà di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative organizzate dalla Camera	Costruire le iniziative con un maggiore orientamento verso le imprese, anche attraverso il coinvolgimento delle stesse nella fase di programmazione

2.			
3.			
4.			
5.			

Obiettivo strategico	% di superamento del <i>target</i> atteso (primo anno)	<u>Opportunità</u> sfruttate	Ricadute sul ciclo di programmazione successivo
1. Favorire l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'ente mediante la semplificazione dei procedimenti amministrativi per l'utenza esterna	5%	Risultati dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> che, condivisi con tutto il personale, hanno permesso di investire principalmente sugli aspetti ritenuti critici e, allo stesso tempo, di migliorare quanto ritenuto già sufficiente	La Camera continuerà a puntare sull'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'ente; il target atteso per questo obiettivo sarà fissato ad un valore superiore al 60% per il triennio successivo
2.			
3.			
4.			
5.			

OBIETTIVI OPERATIVI: CRITICITÀ e OPPORTUNITÀ RILEVATE

Obiettivo operativo	% del mancato raggiungimento del <i>target</i> atteso	<u>Criticità</u> riscontrate	Obiettivi/azioni previste nel ciclo di programmazione successivo
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Obiettivo operativo	% di superamento del <i>target</i> atteso	<u>Opportunità</u> sfruttate	Ricadute sul ciclo di programmazione successivo
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

FINALITÀ DELLA SEZIONE

Rendicontare, in maniera più dettagliata ed analitica, rispetto a quanto fatto nella sezione precedente in modo sintetico, i risultati raggiunti adoperando la stessa modalità di rappresentazione (l'albero della *performance*) utilizzata nel Piano della *performance*. In sostanza le informazioni inserite nel Piano vengono riproposte evidenziando se i *target* sono stati raggiunti e se le risorse previste sono state utilizzate. La modalità, denominata "albero della *performance*" deve consentire di evidenziare la correlazione tra i diversi obiettivi (*cascading*), le azioni e le risorse messe in campo per raggiungerli, specularmente rispetto a quanto è stato fatto nel Piano.

3.1 Albero della *performance*

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

La finalità dell'albero della *performance*, nella Relazione, è la rappresentazione sintetica e complessiva della *performance* realizzata dalla Camera rispetto ai propri obiettivi di Piano.

Contenuti minimi e format di riferimento

Si riporta in questo paragrafo la rappresentazione visuale sintetica e d'insieme della *performance* conseguita dalla Camera di commercio. In sostanza si ripropone la modalità già utilizzata nel Piano della *performance* dell'anno oggetto di rendicontazione attraverso la quale si rappresentano i nessi tra le aree strategiche (*outcome*), gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i piani operativi.

In questo paragrafo si inseriscono, laddove correttamente individuati e misurati, gli *outcome* generati per ogni area strategica.

Una modalità di visualizzazione degli obiettivi raggiunti potrebbe essere quella del classico "semaforo". Ciò non toglie che la Camera, ove lo ritenga necessario, possa esplicitare già in questa sede i valori registrati rispetto ai *target* definiti in fase di pianificazione, fermo restando che tale confronto analitico è oggetto dei paragrafi successivi. A tale riguardo, si raccomanda l'adozione di soluzioni grafiche che consentano la lettura e la comprensibilità di quanto esposto. Caratteri minuscoli, che rendono impossibile la lettura, la mancanza di una chiara identificazione dei nessi tra i vari livelli (obiettivi strategici e operativi ad esempio) data dal mancato utilizzo della rappresentazione grafica (attraverso il ricorso a linee e elementi di collegamento, identificazione dei vari livelli e/o codificazione tramite l'uso dei colori, etc.), sono solamente alcuni degli elementi che possono rendere inefficace anche un importante e corretto lavoro di pianificazione.

Albero della performance



	Obiettivo raggiunto
	Obiettivo parzialmente raggiunto
	Obiettivo non raggiunto

Nota: relativamente all'obiettivo strategico, questo si ritiene raggiunto, parzialmente raggiunto o non raggiunto rispetto al target definito per il primo anno del triennio di pianificazione.

Ad esempio, se il target per l'obiettivo strategico è fissato al 15% per il primo anno, 20% per il secondo e 30% per il terzo, nel caso in cui nel primo anno si registri un risultato pari al 15%, l'obiettivo strategico risulterà raggiunto (e sarà evidenziato con il semaforo verde). A cosa corrisponde il parzialmente raggiunto e il non raggiunto dovrà essere individuato e opportunamente esplicitato.

BOX DI APPROFONDIMENTO SUGGERIMENTI PER RISOLVERE LE CRITICITA'

Come già detto sopra, occorre rendicontare i risultati raggiunti utilizzando la stessa modalità di rappresentazione (l'albero della *performance*) utilizzata nel Piano della *performance* di riferimento. In sostanza, le informazioni inserite nel Piano vengono riproposte evidenziando se i *target* sono stati raggiunti e se le risorse previste sono state utilizzate. La modalità, denominata "albero della *performance*" deve consentire di evidenziare la correlazione tra i diversi obiettivi (*cascading*), le azioni e le risorse messe in campo per raggiungerli.

Alcune Camere di commercio hanno modificato le aree strategiche (modificandone il numero, di solito accorpandole, e la tipologia), alcuni obiettivi, se non la stessa struttura dell'albero della *performance*. È quanto si evidenzia dall'analisi dei piani 2011-2013 confrontati con quelli del 2012-2014; è anche la naturale conseguenza del processo evolutivo e dell'impostazione data dall'utilizzo, ad esempio, del sistema informativo Saturno.

In questo caso però **non si può** riportare nella Relazione sulla *performance* la nuova struttura, ma occorre riprendere quella sviluppata nel Piano della *performance* dell'anno oggetto di rendicontazione, riportando quindi le stesse aree strategiche e obiettivi strategici. Questo naturalmente per consentire una chiara identificazione degli obiettivi raggiunti rispetto a quello dichiarati nel Piano.

Ciò proprio in ragione della natura della Relazione che non è un documento di programmazione ma di rendicontazione dell'esito del Piano dell'anno precedente.

3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

Rendicontare l'avanzamento su base annuale di ciascuno degli obiettivi strategici presentati nel Piano.

Contenuti minimi e format di riferimento

In questo paragrafo si rendicontano sinteticamente, per tutte le aree strategiche, i risultati relativi agli obiettivi strategici inseriti nel Piano della *performance*. L'analisi di dettaglio, anche per favorire la leggibilità del documento, viene riportata nell'Allegato 2 ("Tabella obiettivi strategici").

Per le aree strategiche si riportano, riprendendole dal Piano della *performance*, le informazioni relative a:

- il titolo e la descrizione;
- l'*outcome* associato e l'indicatore utilizzato per misurarlo;
- il *target* atteso (esplicitato nel Piano) ed il suo grado di raggiungimento;
- una descrizione dell'andamento del perseguimento dell'obiettivo di *outcome*.

Per ogni obiettivo strategico si riporta:

- il titolo dell'obiettivo riportato nel Piano;
- gli indicatori utilizzati per misurare l'obiettivo strategico (l'algoritmo di calcolo), il relativo target atteso (per il primo anno di piano) e il valore raggiunto (in valore assoluto);
- una descrizione delle cause di un eventuale mancato raggiungimento dell'obiettivo strategico.

Per le variazioni (obiettivi, indicatori, valore atteso, risorse assegnate all'obiettivo) che sono state definite durante l'anno (e approvate) si riportano la data di variazione, cosa è variato, nonché la motivazione della variazione. Analogamente, si procede nel caso in cui l'obiettivo strategico sia stato completamente annullato.

Le informazioni quantitative sui risultati raggiunti possono essere esposte in una scheda per area strategica, di cui è riportato un esempio nella figura successiva.

Area Strategica _____

Descrizione:								
Outcome :								
Indicatore di outcome		Target Atteso		% di avanzamento		Considerazioni sull'andamento del perseguimento dell'obiettivo		
Obiettivo Strategico		Indicatori					Grado di raggiungimento obiettivo strategico (tra 0 e 100%)	Descrizione cause eventuale mancato raggiungimento dell'obiettivo strategico
Titolo	Peso %	Indicatore	Peso %	Target atteso (primo anno)	Valore consuntivo (primo anno)	Scostamento rispetto al target		
Ob strategico 1	%	Indicatore 1	%	%	...
		Indicatore 2						
		Indicatore n	%		
Ob strategico 2	%	Indicatore 1	%	%	...
		Indicatore 2						
		Indicatore n	%		
Ob strategico n	%	Indicatore 1	%	%	...
		Indicatore 2						
		Indicatore n	%		

3.3 Obiettivi e piani operativi

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

Rendicontare, con modalità analoga a quella del paragrafo precedente, la realizzazione di ciascuno degli obiettivi operativi presentati nel Piano dell'anno oggetto della Relazione.

Contenuti minimi e format di riferimento

Analogamente al paragrafo precedente, per ciascun obiettivo strategico si riportano i seguenti elementi degli obiettivi/piani operativi:

- il titolo dell'obiettivo riportato nel Piano;
- l'indicatore utilizzato per misurare l'obiettivo operativo (l'algoritmo di calcolo) e l'eventuale peso assegnato;
- il *target* atteso (per il primo anno di Piano) e il valore raggiunto (in valore assoluto e in percentuale);
- la descrizione delle cause del mancato raggiungimento.

Si riportano inoltre i risultati conseguiti:

- ✓ rispetto a quanto pianificato e riportato nel Programma triennale della trasparenza (laddove chiaramente la sua redazione sia stata effettuata in tempo utile per generare degli effetti nell'anno di rendicontazione);
- ✓ in relazione agli *standard* di qualità dei servizi (anche in questo caso, laddove la loro adozione sia stata effettuata in tempo utile per generare degli effetti nell'anno di rendicontazione).

Le informazioni quantitative sui risultati raggiunti possono essere espone in una scheda per obiettivo strategico, di cui è riportato un esempio nella figura successiva.

L'analisi di dettaglio, così come avviene per gli obiettivi strategici, viene riportata nell'Allegato 3 ("Tabella obiettivi operativi").

Obiettivo Strategico _____

Obiettivo Operativo		Indicatori					Grado di raggiungimento obiettivo operativo (tra 0 e 100%)	Descrizione cause eventuale mancato raggiungimento dell'obiettivo operativo
Titolo	Peso %	Indicatore	Peso %	Target atteso	Valore consuntivo	Scostamento rispetto al target		
Ob operativo 1	%	Indicatore 1	%	%	...
		Indicatore 2						
		Indicatore n	%		
Ob operativo 2	%	Indicatore 1	%	%	...
		Indicatore 2						
		Indicatore n	%		
Ob operativo n	%	Indicatore 1	%	%	...
		Indicatore 2						
		Indicatore n	%		

BOX DI APPROFONDIMENTO
SUGGERIMENTI PER RISOLVERE LE CRITICITA'

Come già sottolineato nel testo, la Camera valuta in sede di elaborazione della Relazione, in base all'estensione di questo paragrafo, se riportare alcune informazioni all'interno di un allegato. Il rischio altrimenti è quello che tale paragrafo tenda ad assorbire troppo spazio rispetto alle altre sezioni del documento.

3.4 Obiettivi individuali

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

Rappresentare in maniera sintetica i risultati del processo di valutazione individuale. Ciò attraverso la fornitura di informazioni di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dipendente.

Contenuti minimi e format di riferimento

Si evidenzia, in questo paragrafo, il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dirigente e non.

Si utilizzano, a tal fine, delle tabelle riepilogative che fanno emergere, in valore assoluto e in valore percentuale, gli obiettivi (tra quelli inseriti nel Piano della *Performance*) raggiunti differenziandoli tra personale dirigente, posizioni organizzative ed altro personale;

Qualora lo ritenga utile ai fini dell'*accountability* e della trasparenza, in questa sezione la Camera può decidere di presentare informazioni su:

- eventuali variazioni intercorse, in termini assoluti e relativi, degli obiettivi individuali dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa intervenute nel corso dell'anno;
 - i ricorsi alle procedure di conciliazione, in termini assoluti e relativi, e i loro esiti;
 - eventuale mancato avvio o mancata conclusione del processo di valutazione individuale.
-
-

BOX DI APPROFONDIMENTO

LE MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE E DI SINTESI DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI – ALCUNE ESEMPLIFICAZIONI

Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo, delle tabelle attraverso le quali è possibile rappresentare il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati. Oltre ad una rappresentazione di carattere generale (che vede la distinzione tra obiettivi assegnati ai dirigenti, alle posizioni organizzative e al personale) si possono, naturalmente, elaborare altre tipologie di rappresentazione; tali elaborazioni vengono effettuate in continuità e coerenza con specifiche politiche della gestione e sviluppo del personale.

In questo *box*, ad esempio, sono state riportate delle tabelle che focalizzano, e mettono a confronto, gli obiettivi raggiunti distinguendoli per area; tale rappresentazione ha un valore ed un senso, naturalmente, se l'impostazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale si è basato sulla valorizzazione dello sforzo comune (di un'intera area o servizio) per il raggiungimento di obiettivi condivisi; in sostanza gli obiettivi e i relativi indicatori e target sono comuni per tutte le persone che lavorano in una specifica area (ad esempio: il Registro delle Imprese) o per un progetto (ad esempio: l'individuazione e l'attuazione delle funzioni associate) o per un processo di lavoro (ad esempio: la gestione dei beni e servizi).

Anche per questa tipologia si può riportare il numero degli obiettivi "parzialmente raggiunti"; naturalmente è necessario esplicitare il parametro di riferimento e, soprattutto, è necessario aver elaborato un sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale che consenta di misurare ed evidenziare se un obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto.

OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI AI DIRIGENTI

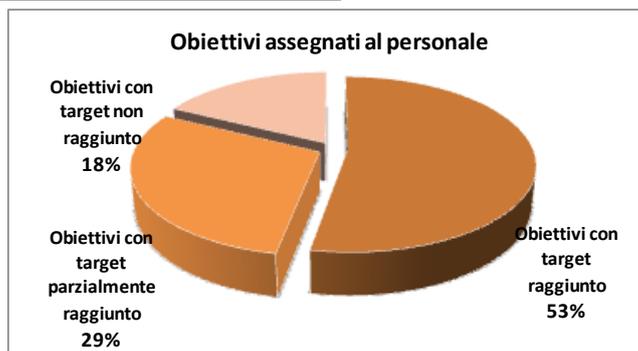
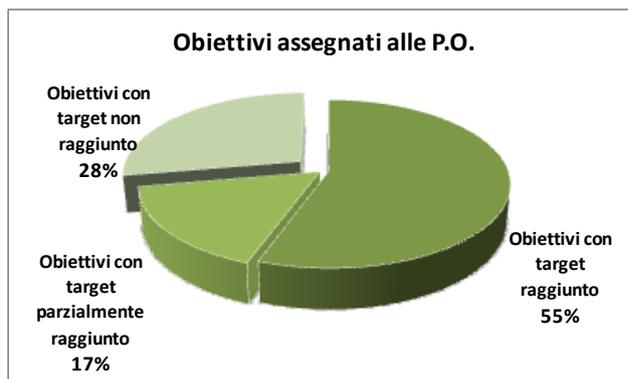
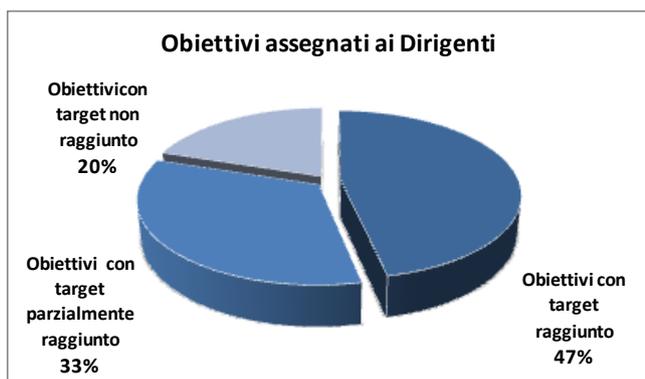
	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi dei dirigenti con <i>target</i> raggiunto	7	47%
Obiettivi dei dirigenti con <i>target</i> parzialmente raggiunto	5	33%
Obiettivi dei dirigenti con <i>target</i> non raggiunto	3	20%
Obiettivi totali assegnati ai dirigenti	15	100%

OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi delle P.O. con <i>target</i> raggiunto	10	56%
Obiettivi delle P.O. con <i>target</i> parzialmente raggiunto	3	17%
Obiettivi delle P.O. con <i>target</i> non raggiunto	5	28%
Obiettivi totali assegnati alle P.O.	18	100%

OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI AL PERSONALE

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi del personale con <i>target</i> raggiunto	18	53%
Obiettivi del personale con <i>target</i> parzialmente raggiunto	10	29%
Obiettivi del personale con <i>target</i> non raggiunto	6	18%
Obiettivi totali assegnati al personale	34	100%



OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI ALL'AREA ORGANIZZATIVA A

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi assegnati all'area A con <i>target</i> raggiunto	18	60%
Obiettivi assegnati all'area A con <i>target</i> non raggiunto	12	40%
Obiettivi totali assegnati all'area A	30	100%

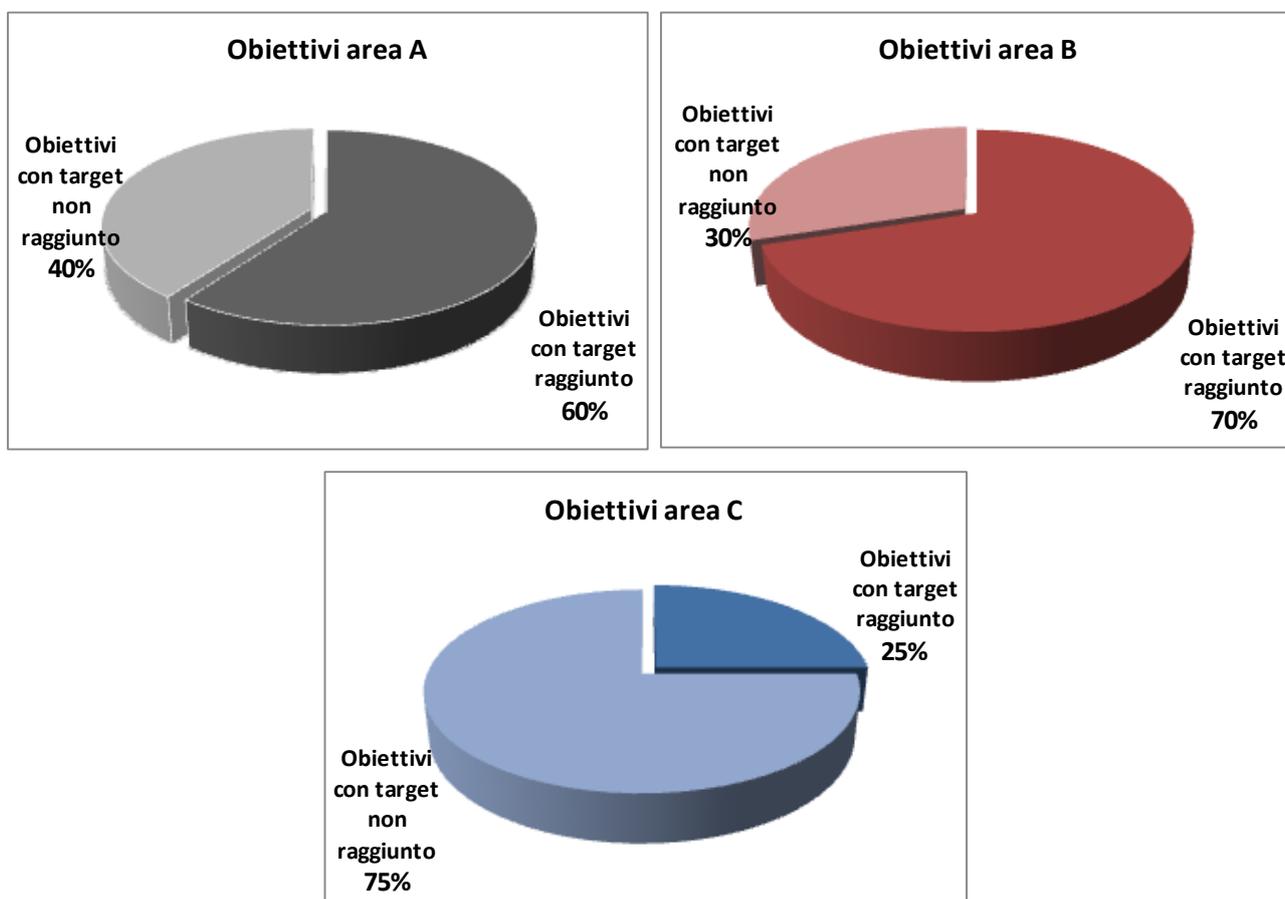
OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI ALL'AREA ORGANIZZATIVA B

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi assegnati all'area B con <i>target</i> raggiunto	14	70%

Obiettivi assegnati all'area B con target non raggiunto	6	30%
Obiettivi totali assegnati all'area B	20	100%

OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI ALL'AREA ORGANIZZATIVA C

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi assegnati all'area C con target raggiunto	4	25%
Obiettivi assegnati all'area C con target non raggiunto	12	75%
Obiettivi totali assegnati all'area C	16	100%



Quelli riportati nel *box*, come già detto, sono i contenuti minimi da inserire nella sezione relativa alla rendicontazione degli obiettivi individuali. Nulla vieta che ciascuna Camera di commercio possa inserire, in

questa sede, informazioni aggiuntive e maggiormente analitiche, quali ad esempio il dettaglio dei risultati raggiunti dai dirigenti rispetto agli obiettivi programmati o relativamente ai comportamenti organizzativi definiti nel Piano della *performance*, etc.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

FINALITÀ DELLA SEZIONE

Rendicontare i risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità dell'azione della Camera di commercio nell'anno oggetto della Relazione. Quello che si deve evidenziare è la capacità della Camera di commercio di gestire le risorse economiche anche attraverso un continuo monitoraggio.

Si sviluppano e si elaborano sinteticamente informazioni rilevanti di carattere economico-patrimoniale, anche attraverso l'utilizzo di alcuni tra gli indicatori più rilevanti tratti dal Sistema Informativo Pareto³.

Si riportano tutte le informazioni utili a documentare i risultati derivanti dalle eventuali azioni effettuate per contenere o per ridurre i costi.

BOX DI APPROFONDIMENTO

GLI INDICATORI SULLO "STATO DI SALUTE" DELL'ENTE

La camera rendiconta la propria capacità di monitorare e di tenere sotto controllo una serie di variabili di tipo strutturale e di tipo economico-patrimoniale. In particolare può utilizzare degli indicatori dando evidenza ai seguenti aspetti:

- il valore segnaletico
- l'algoritmo di calcolo
- i numeri che emergono

In particolare, tra gli indicatori del Sistema Informativo Pareto, i più adeguati a rappresentare questo aspetto sono:

- **Margine di Struttura finanziaria a breve termine** - EC1

Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.

Esso, infatti, indica se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro l'anno è superiore ai debiti che nello stesso arco di tempo diventeranno esigibili.

Inoltre, è in grado di fornire un'immediata percezione della misura di eventuali "squilibri" positivi o negativi.

- **Cash Flow** - EC2

³ Gli indicatori sono disponibili nella sezione "Performance e Accountability" del sito Unioncamere all'indirizzo www.unioncamere.gov.it

Misura la liquidità netta prodotta o consumata nell'esercizio in rapporto ai Proventi correnti.

Se il *cash flow* è positivo, esso rappresenta la disponibilità finanziaria ottenuta dalla Camera nel periodo di gestione. Tale disponibilità di risorse liquide può essere utilizzata, oltre che per far fronte ai debiti a breve, anche per sostituire i beni capitali consumati nel corso della produzione (ammortamenti) o per realizzare investimenti o interventi futuri. Se il *cash flow* è negativo, risulta evidente che nel corso della gestione in esame, si è verificata una situazione di assorbimento di mezzi finanziari.

Rispetto al consueto valore in termini assoluti, il *cash flow* espresso in percentuale dei Proventi correnti fornisce un'indicazione più immediata e confrontabile della liquidità prodotta o consumata nell'esercizio. È infatti indubbio che, a parità di valore finale del *cash flow*, la rilevanza sia diversa se rapportata ad un diverso ammontare dei Proventi correnti.

- **Solidità Finanziaria – EC6**

Misura la solidità finanziaria della Camera di commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri.

- **Efficienza Operativa – EC8**

Misura il costo medio "operativo" per azienda attiva.

Il valore dell'indice indica il costo medio, e non la qualità espressa, dei servizi (potenzialmente) diretti a ciascuna impresa attiva. Qualora questa informazione possa essere rilevata, va affiancata all'indicatore .

- **Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva - EC17**

Misura il valore medio di Interventi economici e nuovi investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie per impresa attiva.

Tale indice si presta facilmente al confronto diretto tra le diverse Camere, a prescindere dalla dimensione delle stesse.

- **Costi per promozione per impresa attiva - EC25**

Misura il valore medio dei costi promozionali per impresa attiva.

Tale indice si presta facilmente al confronto diretto tra le diverse Camere, a prescindere dalla dimensione delle stesse.

È importante, per dare conto della capacità della Camere di commercio di generare valore aggiunto per il territorio, anche evidenziare le risorse che la Camera è stata in grado di reperire fungendo da "moltiplicatore del diritto annuale" versato dalle imprese.

In particolare, tra gli indicatori del Sistema Informativo Pareto, i più adeguati a rappresentare questo aspetto sono:

- **Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale) - EC13.1**

Misura l'incidenza delle entrate da Diritto annuale sul totale dei Proventi correnti.

- **Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi trasferimenti e altre entrate) - EC13.3**

Misura l'incidenza di contributi, trasferimenti e altre entrate sul totale dei Proventi correnti.

- **Economicità dei Servizi - EC10**

Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio (al netto delle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria) rispetto agli oneri "operativi".

In prospettiva tali indicatori vanno inseriti in modo stabile, quindi, prevedendoli nel sistema di misurazione e inserendoli nel Piano della *performance* con l'evidenziazione del *target* (anche se di semplice mantenimento o "contenimento" in presenza di variabili ambientali critiche).

5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

FINALITÀ DELLA SEZIONE

Evidenziare i risultati conseguiti dalla Camera di commercio in merito agli obiettivi dell'Amministrazione in tema di pari opportunità di genere.

In questa sezione vanno riportate alcuni dati/informazioni contenuti nel bilancio di genere; tale bilancio, se realizzato, va riportato in allegato alla Relazione sulla *performance*.

Nel rinviare per ogni informazione alle linee guida per la predisposizione del Bilancio di genere, predisposte dall'Unioncamere nel corso del 2011, in questa sede si propone un duplice approccio al Bilancio di genere, a seconda se quest'ultimo sia stato già previsto in sede di programmazione oppure se, al contrario, venga approcciato per la prima volta in occasione dell'elaborazione della Relazione sulla *performance*.

Nel primo caso, la dimensione di genere viene già presa in considerazione all'atto di definire la programmazione della Camera di commercio, così come in tutte le fasi propedeutiche alla programmazione stessa, quali l'analisi del contesto interno/esterno e il dialogo con gli *stakeholder*. Ciò significa che l'ente ha integrato la prospettiva di genere nel proprio ciclo della *performance*, considerandola allorché ha predisposto il proprio Piano della *performance* e il relativo albero della *performance*. In pratica, sono stati previsti obiettivi e *target* in ottica di genere.

Se ciò è avvenuto, la Camera è successivamente in grado di monitorare – secondo i criteri, gli strumenti e le modalità proprie del ciclo della *performance* – lo stato di raggiungimento degli obiettivi attraverso le fasi di misurazione e valutazione. È quindi in grado, nella fase conclusiva di costruzione della Relazione sulla *performance*, di poter rendicontare il livello di attuazione di tali obiettivi “di genere”, similmente a quanto avviene agli obiettivi afferenti ad altri ambiti strategici o dimensioni della *performance*.

Il percorso esemplificato nelle righe precedenti è trattato diffusamente nelle Linee guida specifiche per la realizzazione del Bilancio di genere nelle Camere di commercio. Questo documento descrive dettagliatamente il processo che conduce all'elaborazione del Bilancio di genere, nonché le modalità per realizzarlo in maniera ottimale e integrarlo nel ciclo della *performance*.

Nella seconda fattispecie, ossia nel caso in cui la Camera non abbia espressamente previsto obiettivi di genere nel proprio Piano, l'opzione possibile è comunque di rendicontare alcuni aspetti, raccogliendo ed illustrando alcune informazioni in ogni caso rilevanti per descrivere l'impatto differenziato a livello di genere che l'organizzazione camerale ha determinato con la propria azione, sia al suo interno sia, soprattutto, all'esterno. Si suggerisce, pertanto, di connotare con informazioni utili a fornire una chiave di lettura in tal senso anche il paragrafo della Relazione sulla *performance* contenente l'analisi di contesto (paragrafi 2.1 e 2.2 della Relazione), riportando dati essenziali su fenomeni quali:

- demografia e struttura familiare, capitale umano, mercato del lavoro, *welfare* locale, imprenditoria femminile/maschile, *empowerment* di genere (per il contesto esterno);

- dati di struttura del personale, politiche di pari opportunità, *empowerment* interno (per il contesto interno).

Si potranno altresì riportare dati e informazioni riguardanti le azioni e i progetti della Camera di commercio con una più immediata ricaduta in termini di genere (l'esempio emblematico è quello della promozione dell'imprenditoria femminile), ma anche su attività i cui beneficiari siano segmentabili secondo il genere (un esempio, in tal senso, potrebbe essere quello dell'utenza femminile o maschile delle attività di formazione), o, ancora, ad esempio, attività di sostegno e promozione a particolari settori economici in cui l'imprenditoria femminile è molto diffusa.

In ogni caso, si auspica che le Camere di commercio, al di là delle scadenze più immediate e della prima sperimentazione di tali strumenti, si attrezzino per mettere a regime il Bilancio di genere, integrandolo compiutamente nel processo di gestione della *performance*, così come previsto e indicato dalle richiamate Linee guida in merito.

BOX DI APPROFONDIMENTO

Le pari opportunità sono considerate come uno dei *driver* per modificare il funzionamento organizzativo e l'efficacia dell'azione delle amministrazioni pubbliche. Si ritiene, infatti, che perseguire le pari opportunità risponda non solo a esigenze di equità, ma costituisca una leva per il miglioramento dell'efficienza organizzativa, della qualità dei servizi e del riconoscimento del merito.

Il Bilancio di genere consente di analizzare e valutare le politiche dell'ente in quest'ottica, con l'obiettivo principale di fornire una chiave di lettura di come l'operato di un'organizzazione, che agisce apparentemente in maniera "neutra" nei confronti dei propri *stakeholder*, in realtà produca effetti diversi sugli uomini e sulle donne.

Per le specifiche della redazione del bilancio di genere si veda:

- ✓ l'allegato 1 della delibera CiVIT n. 5/2012
- ✓ la delibera CiVIT n. 22/2011
- ✓ le linee guida Unioncamere⁴,

⁴È possibile effettuare il *download* del documento dalla sezione "*Performance e Accountability*" del sito istituzionale di Unioncamere all'indirizzo www.unioncamere.gov.it

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

FINALITÀ DELLA SEZIONE

Evidenziare il processo utilizzato per redigere la Relazione. La finalità è quella di dare evidenza dell'impegno e della cura (formale e sostanziale) data dalla Camera nel processo di redazione di un importante strumento di *accountability*.

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

In questo paragrafo viene esposto il processo seguito dalla Camera nella stesura ed adozione della Relazione.

Contenuti: articolazione/struttura essenziale e alcuni esempi e/o proposte di sviluppo

In questo paragrafo va riportata una sintetica descrizione delle fasi che hanno consentito alla Camera di commercio di redigere e quindi approvare la Relazione sulla *performance*.

Per ogni fase occorre inserire:

- la tempistica;
- una descrizione sintetica o anche semplicemente un "titolo", però, auto esplicativo;
- il soggetto responsabile dell'azione e l'oggetto di cui è responsabile: della raccolta dati, della elaborazione dei dati, dell'approvazione del documento, ecc.
- l'eventuale atto formale di adozione e/o approvazione.

Si suggerisce di curare in modo particolare questo paragrafo. Più è esaustivo, infatti, più rapido sarà il processo di validazione.

BOX DI APPROFONDIMENTO
UN POSSIBILE ESEMPIO DI PROCESSO E DELLA SUA DESCRIZIONE

I FASE - Data: __/__/____

Descrizione: Analisi normativa e delle linee guida CiVIT e individuazione di un *format* comune a tutte le Camere di commercio per la redazione della Relazione sulla *performance*

Soggetto responsabile: Struttura tecnica di supporto (Dr./D.ssa)

II FASE - Data: __/__/____

Descrizione: Raccolta ed elaborazione dei dati

a) Soggetti responsabili dell'invio dati:

1. Area/ufficio per i dati relativi al raggiungimento dell'obiettivo strategico ... (Dr./D.ssa ...)
2.
3.

b) Soggetti responsabili della raccolta dei dati edella loro elaborazione:

4. Controllo di gestione/Struttura tecnica di supporto (Dr./D.ssa ...)

III FASE - Data: __/__/____

.....

IV FASE - Data: __/__/____

Descrizione: Stesura e redazione della Relazione sulla *performance*

a) Soggetti responsabili della redazione:

1. Controllo di gestione/Struttura tecnica di supporto (Dr./D.ssa)
2. ...

b) Soggetti responsabili dell'approvazione e dell'invio alla Giunta/Consiglio

1. Segretario Generale Dr./D.ssa

V FASE -Data: __/__/____

Descrizione: Approvazione della Relazione sulla *performance*

Soggetto responsabile dell'approvazione: Consiglio/Giunta

Atto formale Delibera di ...

6.2 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della *performance*

FINALITÀ DEL PARAGRAFO

In questo paragrafo, a conclusione del ciclo della *performance*, la Camera presenta una valutazione complessiva sui punti di forza e di debolezza dell'intero ciclo, in termini di analisi del processo e

integrazione tra i vari soggetti coinvolti, in coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Contenuti: articolazione/struttura essenziale e alcuni esempi e/o proposte di sviluppo

Occorre riportare l'analisi sul ciclo della *performance* per evidenziare:

- ✓ le caratteristiche e i documenti/atti adottati (piano della *performance*, sistema di misurazione e valutazione della *performance*, programma triennale della trasparenza, *standard* di qualità);
- ✓ i punti di debolezza/le aree da migliorare (*check* sul ciclo).

BOX DI APPROFONDIMENTO

La redazione di questo paragrafo comporta una certa difficoltà tecnica. In sede di prima applicazione, e qualora la Camera non sia in grado di eseguire un'analisi approfondita, occorre riportare almeno l'indicazione degli atti/documenti formali elaborati e approvati ed evidenziare l'intenzione della Camera di compiere un *check* sull'intero ciclo al suo termine. Successivamente si allegherà la relazione dell'OIV sul sistema dei controlli.

PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITA' E AL BILANCIO DI GENERE

Area strategica -----									
Obiettivi strategici	Bisogni	Iniziativa / intervento (programma)	Obiettivi operativi	Azioni	Stakeholder contributor	Indicatori (esempi)	Target anno t	Valore consuntivo anno t	Grado di raggiungimento (tra 0% e 100%)
Facilitare l'accesso al credito delle imprese femminili e sostenere la loro capacità di attrarre risorse	> Colmare il gap di affidabilità delle donne imprenditrici nell'accesso al credito	Ricerca opportunità di finanziamento per le imprese femminili	Offrire servizi alle imprenditrici in tutte le fasi di vita aziendale	> Creazione di uno Sportello di informazione sulle possibilità di finanziamento a cui possono accedere le donne imprenditrici > Attività di "intermediazione" e garanzia nei rapporti tra banche e imprenditrici > Assistenza alle imprenditrici per partecipare ai bandi comunitari > Emissione di bandi per la concessione di finanziamenti rivolti all'imprenditoria femminile > -----	Banche, Confidi, Enti locali, Sponsor vari	N. interventi consulenziali a sportello per imprese femminili			
						N. imprenditrici che usufruiscono di finanziamenti attraverso Confidi			
						N. interventi di assistenza per la partecipazione a bandi			
						N. proposal per bandi comunitari prodotti			
						N. imprese femminili beneficiare dei bandi camerali			
-----	-----	> ----- > ----- > -----	> ----- > -----						
-----	-----	> ----- > ----- > -----	> ----- > -----						
-----	-----	> ----- > ----- > -----	> ----- > -----						

DOCUMENTI ADOTTATI

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>				
Piano della <i>performance</i>				
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità				
Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (ROUS)				