UNIONCAMERE
UNIONE ITALIANA
DELLE CAMERE
DI COMMERCIO,
INDUSTRIA,
ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA

I FOCUS DI UNIONCAMERE 2005

IL SISTEMA CAMERALE

Il Bilancio sociale delle Camere di Commercio

È autorizzata la riproduzione totale o parziale delle informazioni contenute nel presente Focus, solo citando la fonte "Unioncamere, Focus 2005 sul Bilancio sociale".

I FOCUS DI UNIONCAMERE 2005

IL BILANCIO SOCIALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO

INDICE

INTRODUZIONE

di CARLO SANGALLI Presidente dell'Unioncamere 3

1. IL SIGNIFICATO DEL BILANCIO SOCIALE PER LE CAMERE DI COMMERCIO 5

1.1 IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE 7

1.2 IL RIALLINEAMENTO TRA PERCEZIONE INTERNA E PERCEZIONE ESTERNA 8

1.3 IL BILANCIO SOCIALE E IL BILANCIO CONTABILE 8

2. LE ESPERIENZE DEI BILANCI SOCIALI NELLE CAMERE DI COMMERCIO 11

2.1 LA MAPPATURA DELLE CAMERE DI COMMERCIO 12

- DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA 12
- DIMENSIONI DELLE CAMERE 12

2.2 IL BENCHMARKING DEI BILANCI SOCIALI 14

- DENOMINAZIONE DEL DOCUMENTO 15
- DIMENSIONI DEL DOCUMENTO 15
- STANDARD E MODELLI DI RIFERIMENTO 16
- NUMERO DI EDIZIONI E INTERVALLO TEMPORALE CONSIDERATO 16
- TESTIMONIANZE DEGLI INTERLOCUTORI SOCIALI 18
- PRESENZA DEL QUESTIONARIO DI FEEDBACK 18
- MODALITÀ DI COMUNICAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE ALL'ESTERNO 19
- INDIVIDUAZIONE PUNTUALE DEGLI STAKEHOLDER 20

GLI STAKEHOLDER DELLE CAMERE DI COMMERCIO 21

- GLI STAKEHOLDER INDIVIDUATI NEI BILANCI SOCIALI 23
- IL NUMERO DI STAKEHOLDER INDIVIDUATI DALLE CAMERE DI COMMERCIO 24

LA CAPACITÀ SEGNALETICA DEGLI INDICATORI INDIVIDUATI 29

UN SISTEMA DI BENCHMARKING A SUPPORTO DELLA COSTRUZIONE DEI BILANCI SOCIALI DELLE CAMERE DI COMMERCIO 39

5.1 IL SISTEMA INFORMATIVO PER IL MONITORAGGIO DELL'EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI SERVIZI CAMERALI 40

5.2 GLI INDICATORI PRESENTI NEL SISTEMA INFORMATIVO E I SISTEMI DI BENCHMARKING 41

5.3 IL BENCHMARKING E IL BILANCIO SOCIALE 42

LE ESPERIENZE DI NETWORK TRA LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE 45

6.1 IL PROGRAMMA CANTIERI 46

6.2 IL NETWORK DELLE CAMERE DI COMMERCIO 48

INTRODUZIONE

di Carlo Sangalli
Presidente dell'Unioncamere

Il Rapporto sulle attività del sistema camerale è l'ultimo atto di un percorso di lavoro che, ogni anno, vede le Camere di Commercio impegnate con tutte le loro articolazioni per lo sviluppo dei territori e per la promozione delle imprese. Grazie al lavoro di raccordo svolto dall'Osservatorio di Unioncamere, queste attività possono emergere in tutta la loro ricchezza e dare l'immagine a tutto tondo di un sistema realmente al servizio del Paese, dedicato a sostenere e a irrobustire un tessuto imprenditoriale unico al mondo per ampiezza, abilità diffuse, tradizione e attenzione alla qualità.

In particolare, questo Focus è dedicato ad approfondire il tema del bilancio sociale delle Camere di Commercio, un importante strumento di comunicazione e di confronto con i "portatori di interesse" attraverso il quale gli enti camerali "rendono conto" della propria azione.

Anche nell'ultimo anno, e ancor più nei primi mesi di quello nuovo, la nostra economia è stata messa alla prova da tensioni che ne stanno cambiando progressivamente il volto. Le difficoltà della congiuntura economica internazionale hanno continuato a condizionare fortemente la capacità di crescita di un Paese alle prese con un cambiamento di "pelle" certamente costoso, ma necessario per rimanere competitivi nella sfida del mercato.

Numerose riforme hanno preso corpo o sono state avviate per accompagnare il cambiamento del Paese in un senso più moderno, più in linea con il profilo degli altri nostri principali competitor. Altre, ugualmente urgenti e necessarie, sono in attesa di essere varate dal legislatore; i loro effetti potranno venire soltanto nel medio periodo ma per raccogliere è essenziale attraversare la stagione della semina.

Molti di questi percorsi di cambiamento vedono coinvolte in prima linea le Camere di Commercio e le loro realtà operative, a testimonianza che il nostro sistema rappresenta uno degli strumenti più potenti ed efficaci per tradurre sul territorio le politiche di sviluppo, per collegare imprese e istituzioni attraverso il gioco continuo delle alleanze che hanno nella Camera un luogo di confronto e di sintesi degli interessi di tutti gli attori di questo sviluppo: imprese, associazioni, sindacati, professionisti, consumatori.

I numeri che ci consegna il Rapporto 2005 confermano come si sia rafforzata la capacità delle Camere di interpretare le esigenze delle imprese e dei territori, e come sia aumentato il loro impegno a fornire risposte attraverso iniziative concrete e servizi innovativi.

Sempre più questo impegno si è mosso nella ricerca dell'azione comune, dell'elaborazione di progetti condivisi tra soggetti camerali ma, al tempo stesso, aperti al concorso delle altre forze dello sviluppo, prime fra tutte le associazioni di categoria.

Nelle pagine dei volumi dell'Osservatorio camerale questo lavoro non può che emergere in modo sintetico, ma la forza dei nostri numeri è proprio quella di esprimere in poco spazio il valore di esperienze profonde di uomini che danno ogni giorno corpo al loro spirito d'intrapresa e di altri che lavorano al loro fianco per tradurre tante aspettative di successo in benessere e sviluppo.

Nel corso del 2004 le Camere hanno visto crescere il loro impegno su

fronti particolarmente importanti per il rilancio della competitività delle imprese. Ne richiamo solamente tre che ritengo più capaci di portare benefici nel medio-lungo periodo: l'innovazione, la formazione del capitale umano, la semplificazione.

Sul fronte dell'innovazione e del trasferimento tecnologico abbiamo realizzato progetti e avviato iniziative importanti per cogliere ed aggregare la domanda di innovazione che proviene soprattutto dalle piccole e piccolissime imprese.

La risposta delle Camere di Commercio a questa domanda di assistenza sta in tre dati: nella crescita di oltre il 140% del numero di sportelli dedicati all'innovazione, nel raddoppio degli accordi di collaborazione in essere tra Camere, università e centri di ricerca, nella triplicazione dei progetti di supporto e trasferimento tecnologico e diffusione brevettuale alle imprese.

Un lavoro altrettanto importante è stato fatto sul tema della formazione del capitale umano e del collegamento tra sistema formativo e mondo del lavoro. In anticipo rispetto alla conclusione dell'iter parlamentare della Riforma Moratti, lo scorso anno ben 84 Camere hanno attivato sportelli per favorire la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, coinvolgendo oltre 5.500 studenti, 300 scuole e più di 1.000 imprese.

Per liberare le imprese dal peso di adempimenti burocratici spesso inutili e costosi, il nostro sistema ha dato un importante contributo portando a compimento la fase di sperimentazione dei servizi integrati del portale delle imprese www.impresa.gov che, dal mese di marzo di quest'anno, è pienamente operativo.

A questi tre scenari si aggiungono le altre priorità su cui si è articolato il lavoro del 2004 e che continueranno ad ispirare le nostre azioni nell'anno in corso: internazionalizzare ancora di più le nostre piccole e medie imprese, puntando a far crescere gli investimenti produttivi all'estero e gli investimenti esteri in Italia, e valorizzando in particolare la presenza nei mercati dell'Est e del Mediterraneo; promuovere la qualità e la tutela dei prodotti, soprattutto agroalimentari, e la valorizzazione dei territori e del turismo.

A questi temi se ne aggiunge uno che porta con sé una valenza in più, perché sempre più strategico: l'attenzione forte allo sviluppo del Mezzogiorno, vera risorsa inespressa da mettere in moto per ridare slancio al Paese ed affrontare con rinnovata partecipazione il nostro ruolo in Europa.

In questo sforzo, naturalmente, non siamo soli. Il nostro essere rete ci spinge necessariamente alla ricerca continua del dialogo con tutti gli attori del territorio, nella fatica delle alleanze ma con una nuova consapevolezza. Quella di essere stati riconosciuti, con le altre autonomie funzionali, parte integrante dell'architettura istituzionale del Paese nel nuovo testo dell'art. 118 della Costituzione.

Con questo Focus di Unioncamere, in particolare, ci si pone l'obiettivo di analizzare come le Camere di Commercio attraverso il bilancio sociale comunicano alle imprese, e a tutti i soggetti che si rivolgono al mondo camerale, la propria identità e soprattutto i concreti risultati che sono stati raggiunti su tutti i temi di sviluppo citati.

1

IL SIGNIFICATO DEL BILANCIO SOCIALE PER LE CAMERE DI COMMERCIO

Le riforme istituzionali che hanno investito la P.A. italiana hanno ingenerato un mutamento culturale tradottosi nel perseguimento di una maggiore efficienza e in un accresciuto orientamento alla qualità dei servizi per l'utenza. In questa ottica, le amministrazioni pubbliche sono chiamate ad essere sempre più trasparenti ed aperte alle istanze della collettività; in sintesi, sono chiamate ad essere socialmente responsabili.

Le Camere di Commercio non fanno eccezione. Il loro ruolo ed il loro ambito d'azione è stato ridisegnato in maniera sostanziale proprio dalle riforme istituzionali sopra citate. Le Camere di Commercio sono oggi autonomie funzionali che rappresentano gli interessi generali delle imprese nell'ambito della propria circoscrizione territoriale. Si configurano come una cerniera tra il sistema delle imprese e gli altri attori locali, sono soggetti che giocano un ruolo attivo ai fini dello sviluppo del territorio.

Le Camere di Commercio rappresentano delle organizzazioni "multi-stakeholder", operanti all'interno di una rete di relazioni complesse e costituite da un insieme composito di soggetti, spesso tra loro eterogenei, rispetto ai quali è opportuno ricercare la chiave di interlocuzione più opportuna.

La realizzazione del bilancio sociale da parte di una Camera di Commercio, ancorché un'operazione volontaria, rappresenta la risposta al dovere etico di rendere conto del proprio operato agli stakeholder. Si parla di "dovere etico" poiché un ente di diritto pubblico, qual è la Camera, è socialmente responsabile per definizione: già nella sua missione è implicito il dovere di creare valore pubblico in modo socialmente responsabile.

Il lavoro qui presentato intende offrire una sintesi ragionata sull'esperienza maturata dalle Camere di Commercio su questo tema, cercando di delineare non solo i punti di convergenza e di divergenza tra i diversi bilanci sociali elaborati, ma anche di fornire elementi aggiuntivi alla conoscenza della complessa natura dell'ente camerale direttamente attraverso il "racconto" che la Camera di Commercio realizza su se stessa.

CHE COSA È IL BILANCIO SOCIALE

La definizione più suggestiva del bilancio sociale è forse questa: «si chiama "bilancio" ma non è un bilancio, racconta dei fatti e non delle cifre, si rivolge a tutta la platea degli stakeholder e non solo agli addetti ai lavori, serve a gestire il consenso e quindi a comunicare, ma anche ad ascoltare».

Ma ne esistono numerose altre: è l'elaborato che ha l'obiettivo di trasferire e comunicare a tutti i portatori di interesse il valore aggiunto di una organizzazione, secondo modalità e processi non evidenti nei documenti programmatici e contabili tradizionali. È la risultante finale di un processo (la rendicontazione sociale) che l'organizzazione provvede ad instaurare.

E ancora: è il principale strumento di gestione e di comunicazione dei valori che ispirano la gestione, delle relazioni che l'impresa ha instaurato con la collettività, delle azioni sociali realizzate e degli effetti che queste hanno prodotto.

In qualunque modo vogliamo definirlo, si tratta di un documento volontario che "racconta" la dimensione sociale dell'organizzazione rivolgendosi all'interno quale strumento di supporto alla gestione e all'esterno per comunicare con tutti i soggetti interessati.

Affianca il bilancio di esercizio, ma è diverso da questo, in quanto ha una prospettiva più ampia di quella economica e finanziaria. Anzi, nasce proprio per colmare il vuoto nella comunicazione lasciato dal bilancio di esercizio: il diverso oggetto a cui fa riferimento determina la necessità di strumenti adeguati.

Anche la scansione temporale non è così rigida come quella del bilancio civilistico: di solito riguarda un esercizio, ma – specialmente nella prima edizione – può riferirsi anche a più anni. Spesso viene pubblicato contemporaneamente o subito dopo il bilancio di esercizio, ma nemmeno questa è una regola inviolabile.

Il contenuto non è strettamente quantitativo, ma anche qualitativo: non può esaurirsi in un'arida successione di numeri e cifre, ma deve rendere conto delle azioni realizzate dall'organizzazione e delle ricadute sociali di queste in un linguaggio comprensibile a tutti i propri interlocutori sociali.

Esso è infatti uno degli strumenti fondamentali della rendicontazione sociale, la modalità attraverso cui un'organizzazione "dà conto" della propria responsabilità e si rende "accountable", ossia responsabile e trasparente nei confronti della società civile.

Tratto da: L. Hinna, Il Bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche: processi, strumenti, strutture e valenze, Franco Angeli, Milano, 2004.

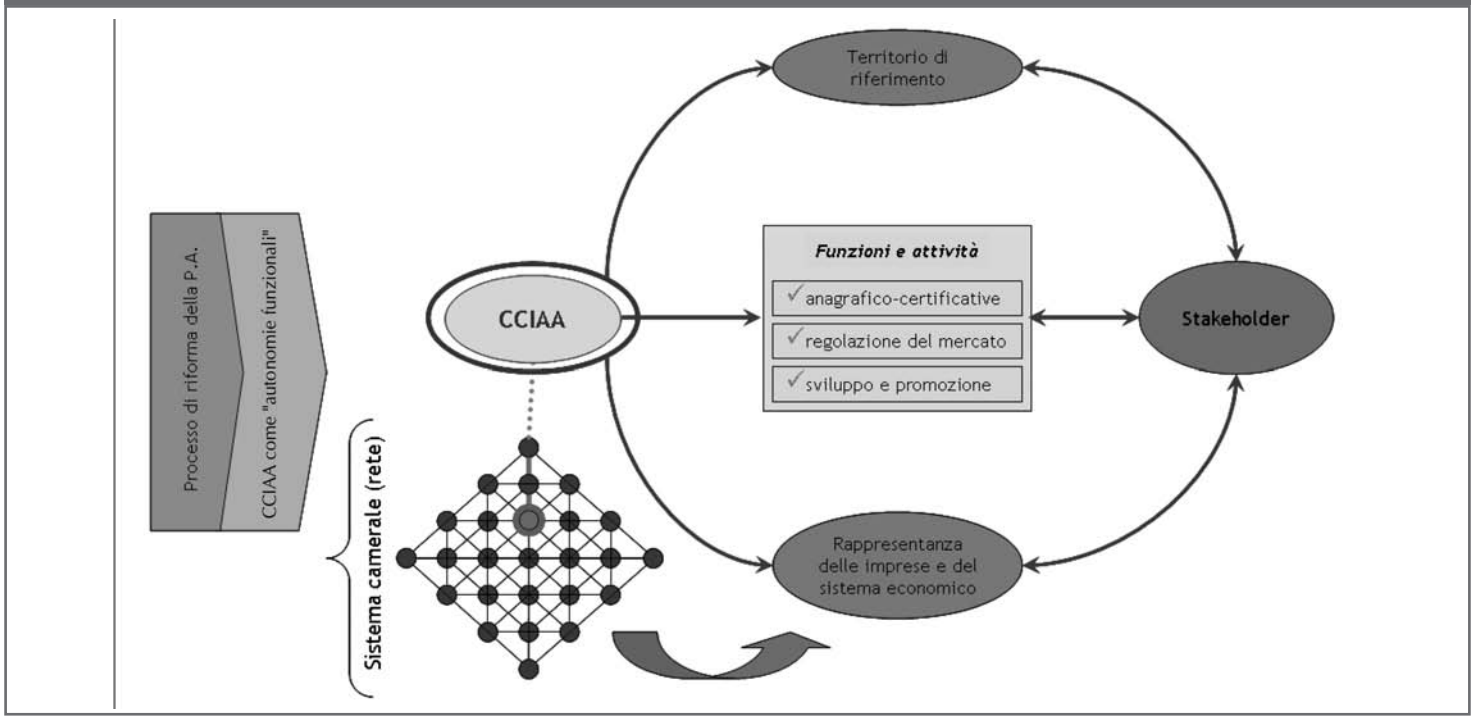
1.1 IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE

Il bilancio sociale si configura come uno strumento attraverso il quale la Camera di Commercio veicola e comunica il valore pubblico derivante dalle proprie attività e le modalità con cui lo si è creato. Nel bilancio sociale si racconta come avviene il governo delle relazioni con gli stakeholder. Ne consegue che il bilancio sociale non può limitarsi ad essere un mero esercizio di comunicazione, ma rappresenta una modalità innovativa di interlocuzione con i propri portatori d'interesse.

Il bilancio sociale è dunque per la Camera di Commercio un'ulteriore occasione di confronto, di partecipazione, di ascolto e di dialogo. Si tratta di un dialogo bidirezionale, a due vie:

- verso gli stakeholder, per raccontare loro quello che si è fatto e come lo si è fatto, in modo da favorire una visione condivisa;
- dagli stakeholder, per farsi raccontare il loro punto di vista, quello che si aspettavano e quello che si aspettano per il futuro, oltre che per ottenere indicazioni utili ai fini della ridefinizione delle strategie e degli obiettivi.

Figura 1.1 - Rappresentazione della mission della Camera di Commercio (tratta dal bilancio sociale 2001-2003 della Camera di Commercio di Bergamo)



1.2

IL RIALLINEAMENTO TRA PERCEZIONE INTERNA E PERCEZIONE ESTERNA

Il processo di rendicontazione sociale, che è alla base della costruzione del bilancio sociale, diventa in questa caso una modalità strutturata attraverso la quale si supporta l'attività della Camera di Commercio orientata a ricalibrare continuamente la propria azione, tenendo conto delle legittime aspettative del proprio pubblico di riferimento. Si supporta inoltre l'importante processo attraverso il quale si è in grado di riallineare la percezione che la Camera di Commercio ha di se stessa come struttura (quello che è o che vuole essere) con l'immagine che se ne ha all'esterno (il modo in cui viene percepita).

Per quanto riguarda i contenuti, con il bilancio sociale la Camera di Commercio realizza un'opera di trasparenza attraverso il confronto dei seguenti elementi:

- gli impegni che l'ente si è assunto nei confronti della propria comunità di riferimento, sia che siano esplicitati nei documenti programmatici sotto forma di politiche, strategie, obiettivi, sia che siano impliciti nella missione e nei valori che caratterizzano l'ente stesso;
- le attività, ovvero le iniziative, i progetti, i servizi attraverso i quali si è cercato di tradurre gli impegni in risultati concreti;
- i risultati, intesi in termini di outcome, ovvero di ricadute sociali effettivamente generate per i propri interlocutori.

Ripercorrendo il percorso che dagli impegni conduce ai risultati, attraverso l'esplicazione delle attività, ci si propone di valutare la significatività del proprio operato nell'economia del contesto sociale. Si tratta, in definitiva, di verificare la rispondenza degli esiti conseguiti rispetto agli scopi che ci si era proposti.

1.3

IL BILANCIO SOCIALE E IL BILANCIO CONTABILE

Il bilancio sociale rappresenta una risposta al deficit dei sistemi di rendicontazione pubblica. Laddove il bilancio contabile – rivolto soprattutto agli "addetti ai lavori" – presenta forti lacune in termini di capacità segnaletica del valore sociale prodotto, il bilancio sociale – rivolto agli stakeholder – è fatto per rendere intelligibile, comprensibile e facilmente ripercorribile la catena del valore prodotto per la comunità tramite l'impiego delle risorse a disposizione. Consente di leggere i risultati non solo dal punto di vista economico-finanziario, ma soprattutto in funzione degli impegni presi ed in termini di soddisfazione delle attese e dei bisogni dei portatori d'interesse (la c.d. stakeholder satisfaction).

Il bilancio sociale si affianca, integra e arricchisce le informazioni riportate nei bilanci d'esercizio e in altri documenti contabili o programmatici tradizionali.

Con esso le Camere di Commercio possono parlare in maniera chiara, diretta e comprensibile ai destinatari delle proprie attività.

Il processo sotteso alla realizzazione del bilancio sociale, lungi dall'esaurire la sua valenza nell'ambito promozionale di "vetrina dei risultati", si va ad affiancare al sistema di pro-

Figura 1.2 - Gestione del rapporto con gli stakeholder attraverso il dialogo bidirezionale che il bilancio sociale consente di attuare

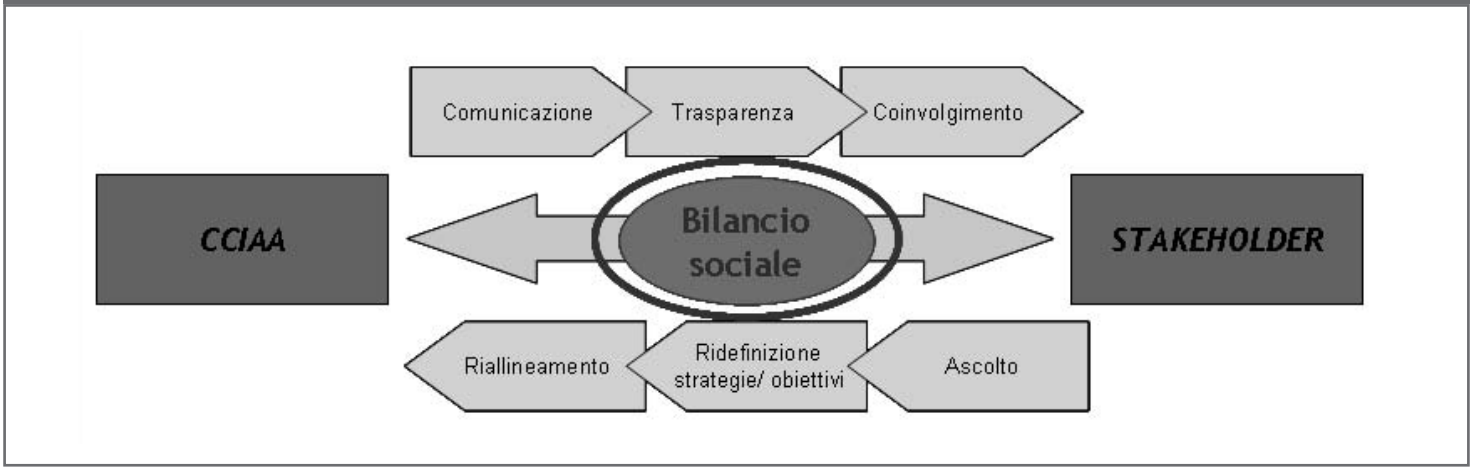
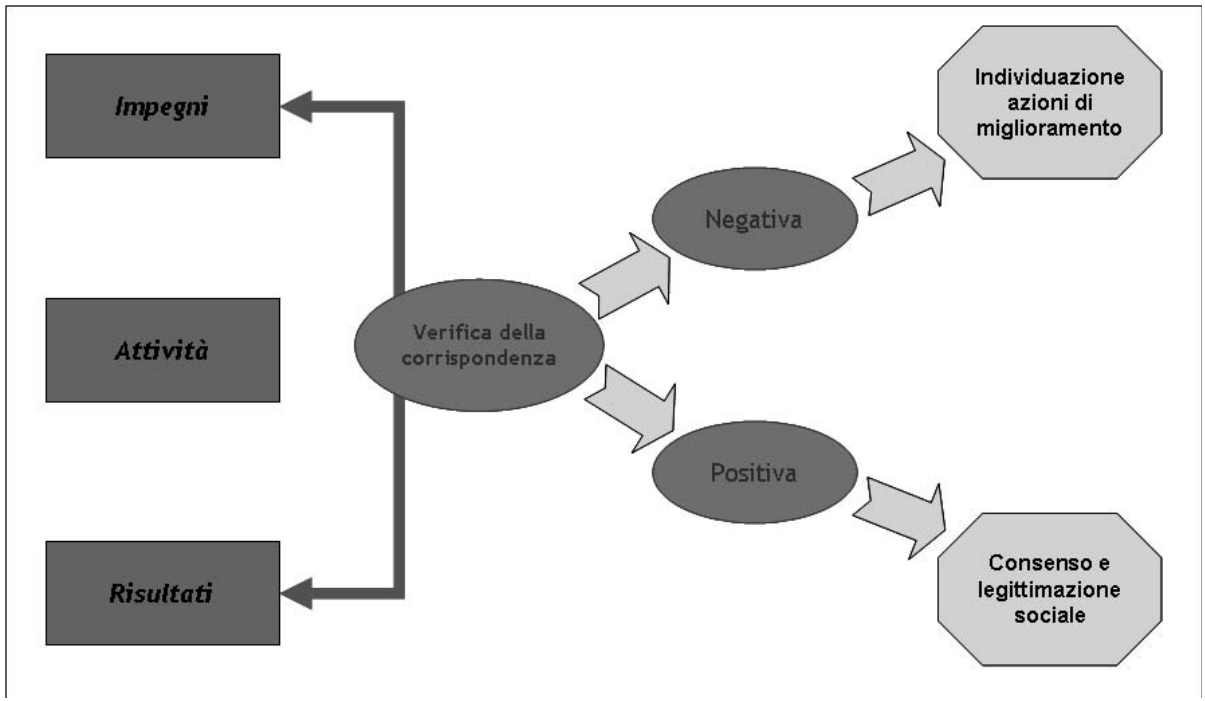


Figura 1.3 - Ricostruzione della catena di senso che lega gli impegni ai risultati



grammazione e controllo. Diventa, a regime, una delle funzioni che contribuiscono ad una proficua e ordinata gestione dell'ente. Il bilancio sociale può avere, infatti, importanti ricadute anche dal punto di vista interno dell'organizzazione che lo realizza, consentendo un recupero di senso del lavoro pubblico e delle informazioni disperse tra i diversi uffici, oltre a rappresentare un'occasione di rafforzamento dell'identità comune.

Figura 1.4 - Differenze tra rendicontazione contabile e rendicontazione sociale

	Rendicontazione contabile	Rendicontazione sociale
Valenza	È un obbligo di legge	È un'opzione etica
A chi è rivolta	Agli organi di controllo degli organismi vigilanti	Agli stakeholder: soggetti che influenzano e sono influenzati dall'attività dell'Ente
Quali informazioni fornisce	La destinazione delle risorse economiche, la collocazione nei diversi capitoli di bilancio, la modalità di utilizzazione	I risultati raggiunti con l'impiego delle risorse economiche a disposizione, ovvero la ricaduta sociale determinata con la propria azione

2b

LE ESPERIENZE DEI BILANCI SOCIALI NELLE CAMERE DI COMMERCIO

Il panorama dei bilanci sociali realizzati dalle Camere di Commercio italiane risulta, a maggio 2005, assai composito.
Pur essendo uno strumento recentemente introdotto nella Pubblica Amministrazione, delle 103 Camere di Commercio presenti sul territorio nazionale, 12 enti camerali hanno già pubblicato almeno un'edizione del documento. È imminente l'uscita di altri 10 bilanci sociali, dei quali 8 sono alla loro prima edizione. Entro pochi mesi, dunque, saranno 20 le Camere di Commercio ad aver realizzato un'esperienza di bilancio sociale, che rappresentano il 19,4% del totale.
Inoltre, 29 Camere di Commercio hanno in programma di realizzare il bilancio sociale, di cui 20 per la prima volta. Ciò significa che le Camere di Commercio che hanno approcciato il bilancio sociale sono in totale 40, pari al 38,8% sul totale. Si tratta di un dato importante e che non ha eguali nelle altre Pubbliche Amministrazioni.

2.1 LA MAPPATURA DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Cerchiamo di capire, innanzitutto, quali sono e dove sono localizzate le Camere che hanno già provveduto a dar corso al bilancio sociale. Capire la localizzazione geografica e la dimensione di queste Camere è un passaggio propedeutico per l'analisi successiva dei vari documenti prodotti.

Tabella 2.1 - Le Camere di Commercio e il bilancio sociale

Camere di Commercio che hanno già pubblicato almeno una edizione del bilancio sociale	Camere di Commercio che stanno per pubblicare la prima edizione del bilancio sociale a breve	Altre Camere di Commercio interessate
Bergamo	Campobasso	Alessandria
Brescia	Gorizia	Ancona
Como	Lecce	Asti
Lodi	Macerata	Brindisi
Matera	Salerno	Catania
Milano	Treviso	Catanzaro
Padova	Trieste	Chieti
Pescara	Udine	Crotone
Pordenone		Frosinone
Potenza		Lecco
Rieti		Lucca
Venezia		Oristano
		Perugia
		Sassari
		Varese
		Verbania
		Verona
		Vibo Valentia
		Vicenza
		Viterbo

Distribuzione geografica

I due terzi delle Camere di Commercio oggetto dell'analisi si concentrano nel Nord Italia e quelle restanti sono ripartite equamente tra il Centro e il Sud.
Delle 8 Camere dell'Italia settentrionale, 5 sono dislocate nel Nord-Ovest e precisamente in Lombardia, mentre le altre 3 si trovano nelle regioni del Nord-Est.
Sia il centro che il sud Italia hanno visto ciascuno la realizzazione di due bilanci sociali. Per quanto riguarda le aree metropolitane, due hanno predisposto il documento: esse sono Milano e Venezia.

Dimensioni delle Camere

Un secondo parametro che è stato utilizzato per l'analisi è dato dalle dimensioni delle Camere di Commercio, in termini di proventi e di numero di imprese nella provincia.
A tale riguardo sono opportune due precisazioni. Innanzitutto, il valore dei proventi è quello riportato nell'ultimo bilancio sociale: si tratta del valore riferito al 2003 in tutti i casi tranne che per le Camere di Como e di Lodi, il cui rendiconto sociale si ferma all'esercizio 2002. Il secondo aspetto preso in considerazione, ovvero il numero delle imprese provinciali, è anch'esso collegato ai proventi tramite il diritto camerale: poiché tutte le imprese iscritte al Registro Imprese sono tenute al suo pagamento, tanto maggiore è il loro numero, tanto più elevate saranno le entrate camerali derivanti da questa voce.
Per rendere i dati più leggibili, sono stati suddivisi in 4 classi dimensionali. Ne risulta che i due terzi delle Camere di Commercio si concentrano nelle fasce centrali (da 5 a 30 milioni di euro), un quarto nella classe dimensionale più bassa (fino a 5 milioni di euro) e soltanto una (Milano) rientra in quella più elevata.

Figura 2.1 - Le Camere di Commercio che hanno pubblicato o stanno pubblicando il bilancio sociale

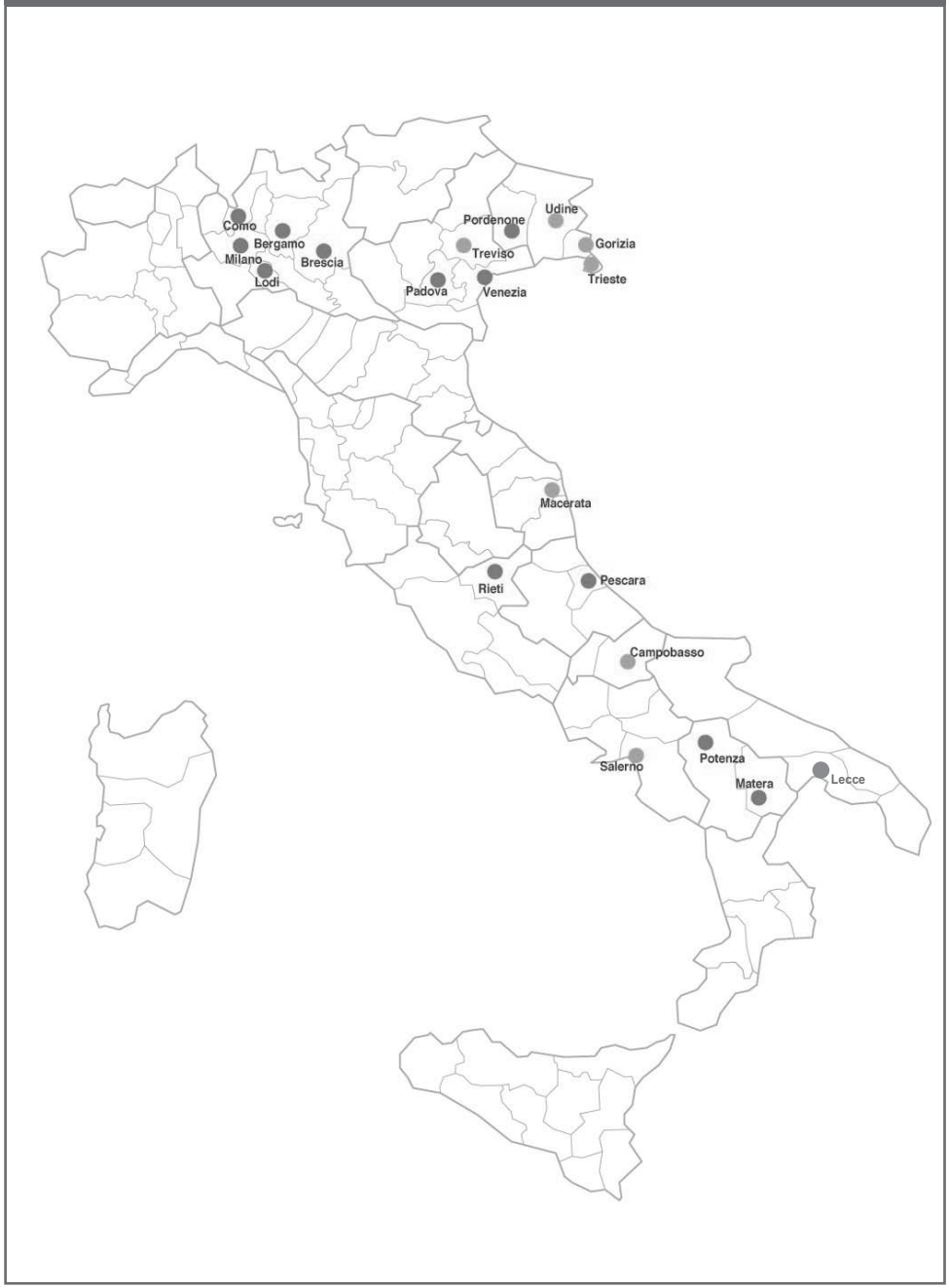


Figura 2.2 - Ripartizione geografica delle Camere di Commercio che hanno redatto il bilancio sociale (valore percentuale)

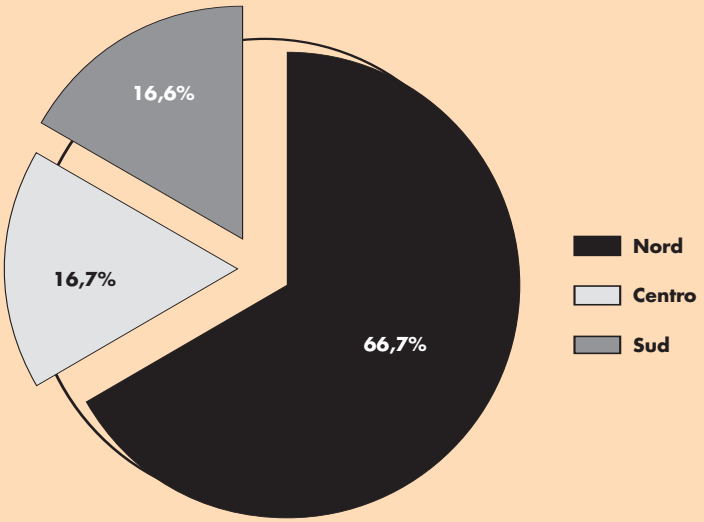
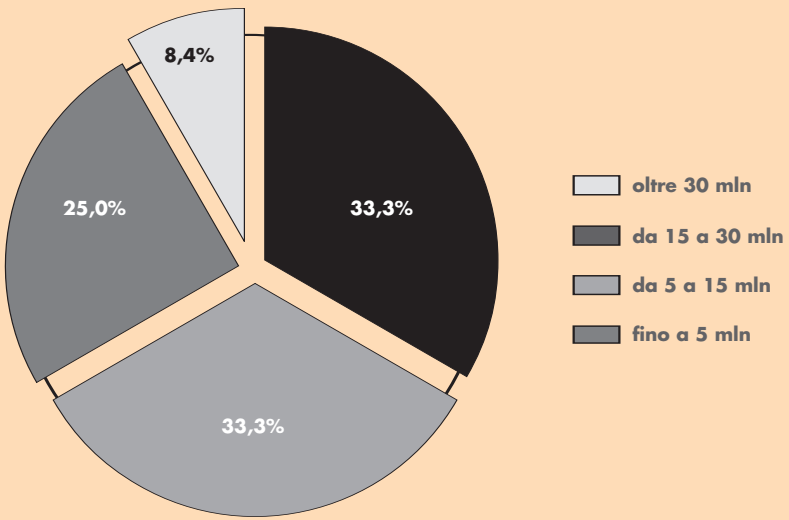


Figura 2.3 - Distribuzione delle CCIAA in fasce dimensionali in base ai proventi (valore percentuale)



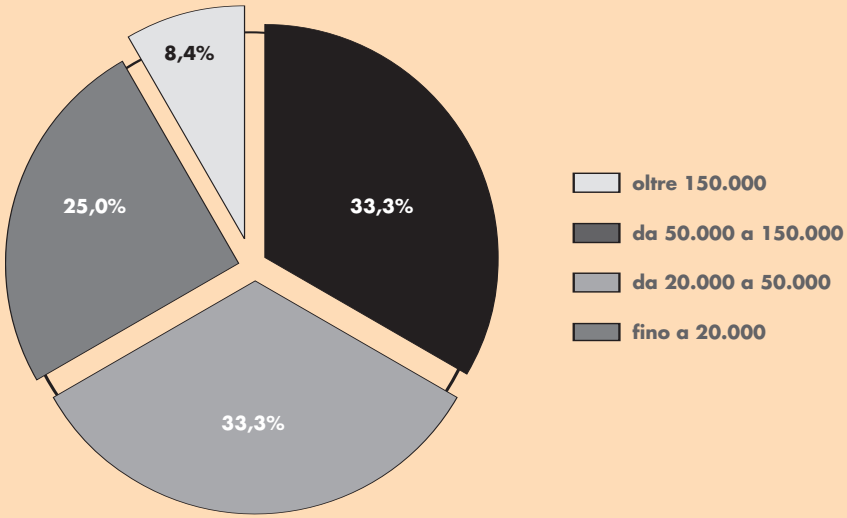
Il grafico che segue riguarda il secondo aspetto che è stato preso in esame, ossia il numero di imprese attive nella provincia.
Anche in questo caso sono state individuate 4 classi dimensionali e i risultati emersi sono convergenti con quelli di prima.
Le classi più consistenti sono le due centrali (da 20.000 a 150.000 imprese attive), dove si collocano i due terzi delle Camere censite. La fascia dimensionale più piccola (fino a 20.000 imprese) comprende un quarto delle Camere considerate, mentre la classe dimensionale più elevata è composta da un unico Ente, quello di Milano.
Dagli indicatori presi in esame fino ad ora risulta che le Camere di Commercio più attive nell'ambito della rendicontazione sociale sono quelle situate nelle regioni settentrionali e di piccole e medie dimensioni.
In particolare, quest'ultimo dato ci consente di avanzare delle ipotesi. È ragionevole supporre che le dimensioni più contenute di alcuni Enti favoriscano il contatto con il contesto di riferimento e con i loro interlocutori sociali: ciò spiegherebbe la maggiore diffusione del bilancio sociale quale strumento privilegiato di dialogo con questi soggetti.

2.2 IL BENCHMARKING DEI BILANCI SOCIALI

Dei bilanci sociali realizzati si è proceduto ad indagare i tratti salienti con riferimento ai seguenti aspetti:

- la denominazione attribuita al documento;
- le dimensioni del documento;
- gli standard e i modelli di riferimento utilizzati;
- il numero di edizioni e l'intervallo temporale coperto;
- la eventuale presenza delle testimonianze degli interlocutori sociali;
- la presenza di un questionario di feedback;

Figura 2.4 - Suddivisione delle CCIAA in fasce dimensionali in base al numero di imprese attive (valore percentuale)



- le modalità di comunicazione del bilancio sociale verso l'esterno;
- l'individuazione puntuale degli stakeholder.

Denominazione del documento

La quasi totalità delle Camere di Commercio in esame utilizza la denominazione più diffusa, quella di bilancio sociale.

La Camera di Commercio di Brescia concepisce il bilancio sociale come un arricchimento della Relazione sull'attività camerale. Quest'ultima è un documento rivolto all'esterno che descrive la struttura e le attività dell'Ente e dell'Azienda Speciale attraverso dati quantitativi, tabelle e grafici. Nel 2003, in occasione della pubblicazione del primo bilancio sociale, la Camera, per non interrompere la consuetudine della Relazione, ha voluto distribuirli in un unico fascicolo. Nonostante ciò e come è stato precisato dalla stessa Camera, essi sono stati pensati e rimangono due documenti distinti.

In particolare, il bilancio sociale ha un'impostazione discorsiva con la prevalenza dei dati qualitativi e descrive l'organizzazione dell'Ente, i suoi valori e le azioni realizzate a favore di ciascuna classe di stakeholder.

La Camera di Rieti ha dato al documento la denominazione di bilancio di ricaduta sociale; la struttura e il contenuto sono del tutto simili a quelli della maggior parte dei documenti diffusi con la denominazione di bilancio sociale. Alla luce anche di questa esperienza, è possibile ipotizzare che l'utilizzo della denominazione più diffusa risponda per qualche Camera all'esigenza di rendere il documento più riconoscibile presso il pubblico e quindi di agevolarne la divulgazione.

La Camera di Commercio di Milano, dopo le due edizioni del bilancio sociale, per l'anno 2003 ha realizzato un bilancio di sostenibilità. Questa volta il diverso nome rispecchia un documento completamente originale sia nella forma che nel contenuto. Delle due parti principali, la prima illustra l'identità dell'Ente (la mission, i valori, le strategie e l'organizzazione) e la creazione e ripartizione del valore aggiunto, mentre la seconda descrive le modalità attraverso cui la Camera è stata sostenibile da un punto di vista sia economico, che sociale, che ambientale. Per la Camera di Milano il passaggio dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità segna un importante passo in avanti sulla via della rendicontazione sociale, considerato che la dottrina sembra orientarsi quasi all'unanimità verso quest'ultima tipologia di documento.

Dimensioni del documento

Se il bilancio sociale è troppo sintetico, rischia di non dare una descrizione esaustiva delle azioni compiute dall'Ente. Al contrario, un eccessivo numero di pagine può essere dispersivo e può "scoraggiare" i lettori potenziali.

Il numero di pagine che compongono i bilanci sociali oggetto dell'analisi varia da un minimo di 39 nel caso di Pordenone ad un massimo di 129 nel caso di Potenza. La metà dei documenti fa registrare un numero di pagine compreso tra 71 e 110 e la restante metà si distribuisce equamente nella fascia al di sotto e in quella al di sopra di questa.

Standard e modelli di riferimento

L'analisi evidenzia che, tra i diversi modelli ai quali ispirarsi (GBS, GRI, BITC, LBG, AA1000, SocialMetrica, ecc.), la maggioranza delle Camere si richiamano al GBS, o almeno così dichiarano di fare. Nella realtà, non si segue praticamente mai un unico modello nella sua totalità, ma si assiste ad una contaminazione dei diversi modelli.

Numero di edizioni e intervallo temporale considerato

La maggior parte delle Camere di Commercio ha pubblicato la prima edizione del bilancio sociale. Si segnalano Pordenone, che è alla seconda esperienza, e Milano alla terza (prima per quanto riguarda specificatamente il bilancio di sostenibilità).

La metà dei bilanci sociali che abbiamo analizzato copre un periodo di tre anni e 5 dei rimanenti 6 ha una prospettiva annuale. Padova è l'unica ad aver adottato una rendicontazione biennale.

Ben 6 Camere di Commercio delle 10 che hanno redatto una sola edizione del bilancio sociale hanno assunto un orizzonte temporale triennale, configurando così un bilancio di mandato.

Si tratta di uno strumento del tutto analogo al bilancio sociale (e in questo senso rinviamo alle considerazioni già espresse in merito alla denominazione dei documenti censiti) salvo che per il fatto di riferirsi a un periodo più ampio dell'anno (di solito triennale, appunto). Di norma viene utilizzato nella prima edi-

Figura 2.5 - Percentuale delle CCIAA che utilizzano le varie denominazioni

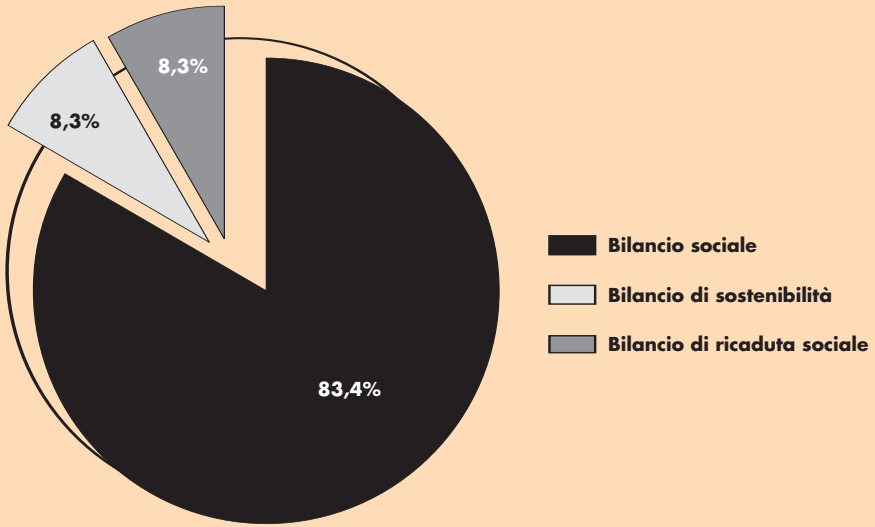


Figura 2.6 - Percentuale delle CCIAA per ciascuna delle classi dimensionali relative al numero di pagine del documento

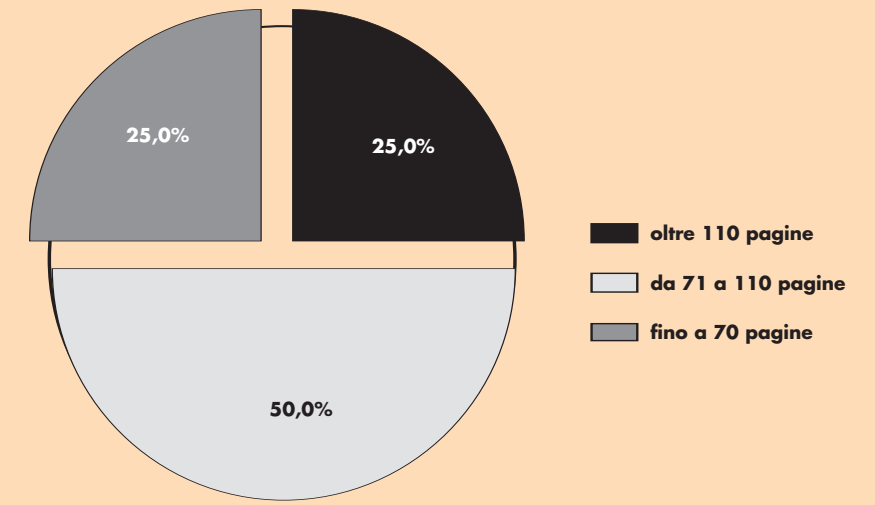
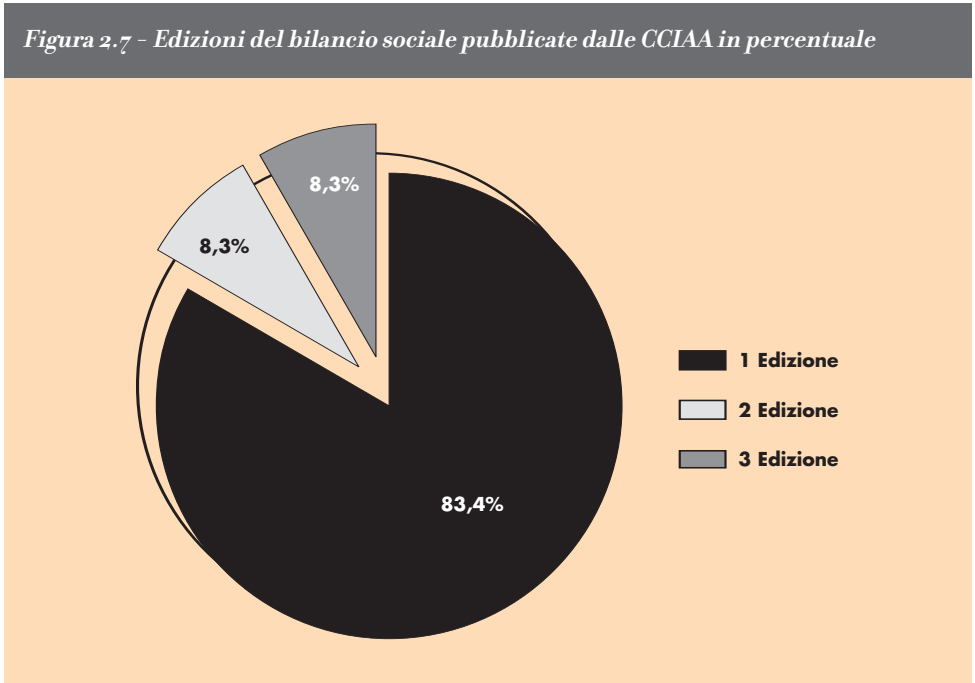


Figura 2.7 - Edizioni del bilancio sociale pubblicate dalle CCIAA in percentuale



zione, perché consente alla Camera di Commercio di delineare un'immagine a tutto tondo di se stessa e delle sue attività: rendendosi trasparente ed esaustiva nella comunicazione nei confronti dei soggetti esterni, può più facilmente instaurare con essi un dialogo costruttivo.

LE LINEE GUIDA PER LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

In ambito internazionale, tra le linee guida più accreditate ci sono le *Sustainability Reporting Guidelines* pubblicate dal GRI, che intendono predisporre un modello di bilancio di sostenibilità valido a livello mondiale. Elaborano dei principi di redazione che richiamano quelli del bilancio civilistico, uno schema di redazione suddiviso in più capitoli in relazione alle tre dimensioni della rendicontazione e un set di indicatori distinti tra indicatori chiave e indicatori addizionali. La notorietà dello standard SA 8000 è legata soprattutto alla difficoltà di implementarlo in quanto impone il possesso dei requisiti da parte anche dei fornitori e dei subfornitori, tant'è che il numero di imprese certificate è ancora limitato. Lo standard si concentra esclusivamente sul rapporto con i dipendenti ed è volto ad assicurare il rispetto dei diritti umani fondamentali nello svolgimento delle attività economiche. Si articola in otto principi e in una serie di procedure per la gestione dello standard esterno nella logica del miglioramento continuo. È previsto il rilascio di una certificazione da parte di un soggetto terzo.

In Italia il modello elaborato dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS) prevede che il bilancio sociale si componga di tre parti. La prima, Identità aziendale, riporta la mission, i valori e l'assetto organizzativo dell'impresa. La Produzione e la distribuzione del valore aggiunto fanno riferimento ai dati contabili riportati nel bilancio di esercizio per calcolare il valore aggiunto creato dall'impresa e la sua ripartizione tra i vari stakeholder. La Relazione sociale analizza gli impegni assunti dall'impresa nei confronti di ciascuna categoria di portatori di interesse, i programmi formulati e i risultati raggiunti.

Il Progetto Q-RES trae origine dalla teoria del contratto sociale tra l'impresa e i suoi stakeholder e definisce uno standard di qualità della responsabilità etica e sociale d'impresa individuando sei strumenti di gestione.

Il modello Socialmetrica fa riferimento ad una metodologia elaborata dall'omonimo gruppo di lavoro per la misurazione e valutazione della responsabilità sociale delle organizzazioni non profit, estendibile anche ad altre tipologie di soggetti.

Figura 2.8 - Intervallo temporale considerato nei bilanci sociali delle CCIAA (valore percentuale)

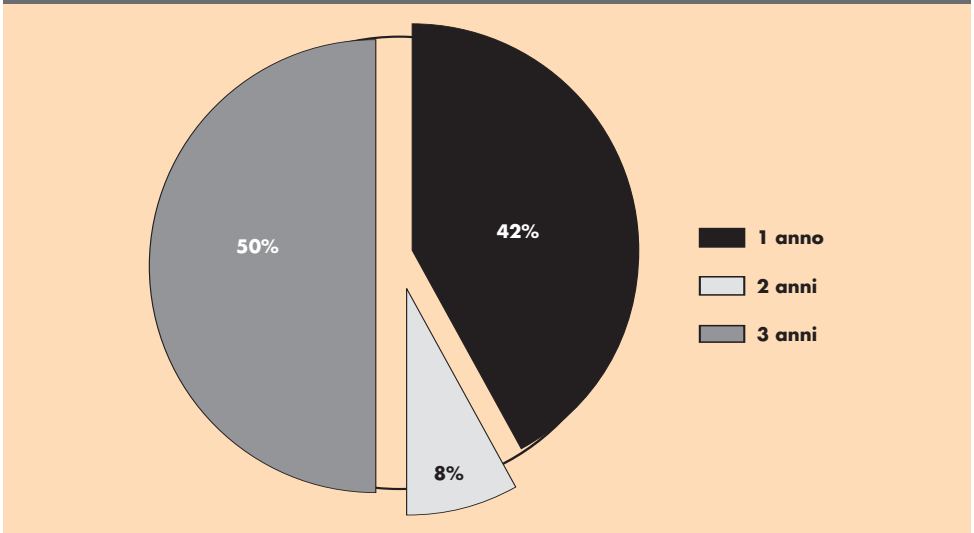
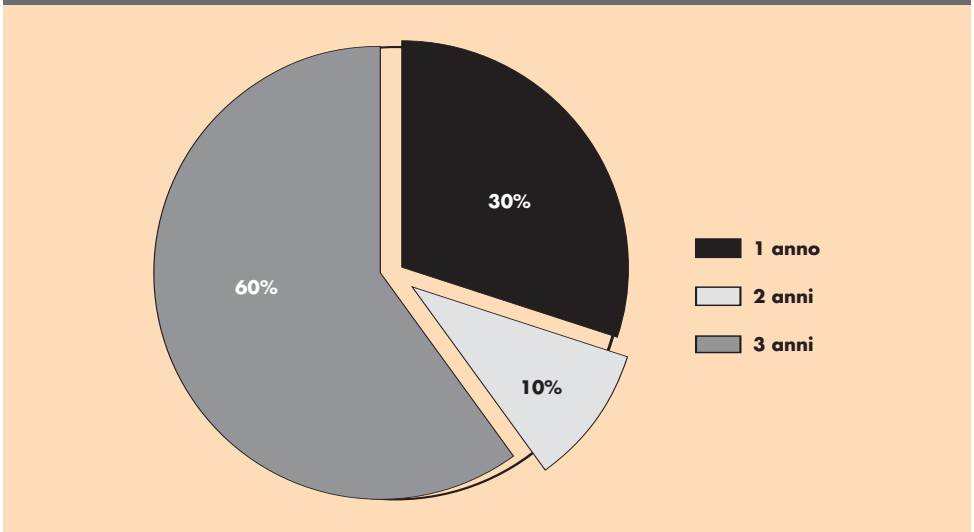


Figura 2.9 - Intervallo temporale considerato nella prima edizione del bilancio sociale delle CCIAA (valore percentuale)



Testimonianze degli interlocutori sociali
La metà delle Camere di Commercio che sono state analizzate ha arricchito il bilancio sociale con le testimonianze di alcuni portatori di interesse significativi.
Questi soggetti hanno intrattenuto dei rapporti diretti con l'Ente nell'ambito di specifiche attività e, in virtù di ciò, possono valutare in prima persona le sue politiche e le sue azioni, nonché le ricadute sociali che queste hanno prodotto.
Possiamo distinguere tre diversi livelli di approfondimento e di integrazione di questi contributi da parte di alcuni interlocutori al bilancio sociale stesso.
Il primo livello, adottato dalle Camere di Commercio di Potenza e di Venezia, è rappresentato dalle testimonianze vere e proprie, intese come dei commenti di portata generale sul ruolo sociale della Camera di Commercio da parte di alcuni soggetti privilegiati.
Pur non rappresentando un elemento portante nella struttura e nel contenuto del bilancio sociale (non è un caso che si trovino in apertura del documento, dopo la lettera del presidente e prima della definizione dell'identità dell'Ente), le testimonianze costituiscono un contributo in più, di maggior valore in quanto proveniente da soggetti esterni, che va ad avvalorare la descrizione delle modalità attraverso cui la Camera ha favorito lo sviluppo del territorio e dell'economia provinciale.
Milano e Lodi si attestano ad un livello intermedio, che vede l'arricchimento della descrizione di una o più attività realizzate dalla Camera con le testimonianze di alcuni soggetti. Ciò avviene in riferimento ad attività specifiche ritenute strategiche per l'Ente e di norma nella forma di interviste.
Il terzo livello è stato adottato dalle Camere di Bergamo e di Rieti. In questo caso il bilancio sociale riporta le osservazioni emerse nel corso dei tavoli di discussione e le risultanze delle interviste ad alcuni portatori di interesse rilevanti in merito ad uno specifico progetto.

Presenza del questionario di feedback
Allegare un questionario al bilancio sociale è

Figura 2.10 - Presenza delle testimonianze degli interlocutori sociali in termini percentuali

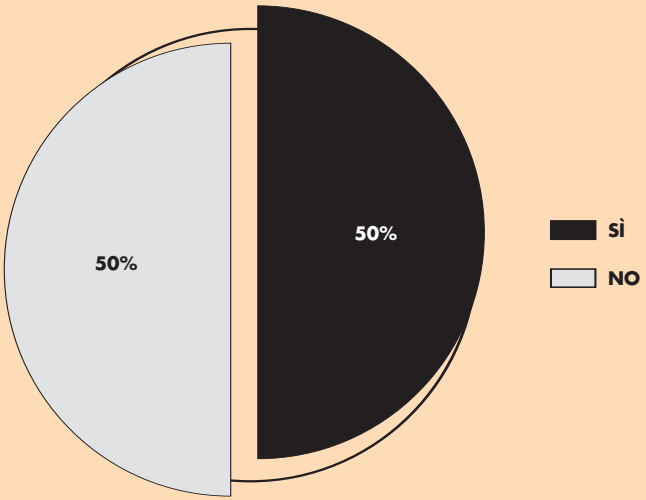
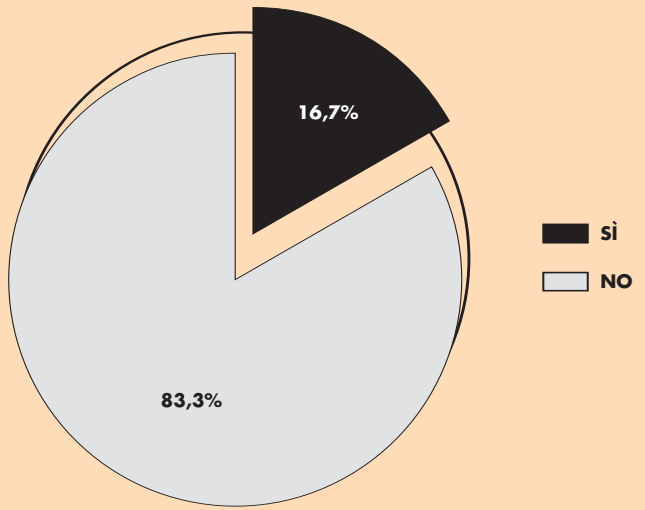


Figura 2.11 - Percentuale delle CCIAA che ha predisposto un questionario di feedback



un efficace strumento di dialogo tra l'organizzazione e i portatori di interesse in merito al documento e, più in generale, al complesso delle sue attività. Le osservazioni e i suggerimenti espressi attraverso il questionario possono offrire all'organizzazione il punto di partenza per migliorare se stessa e il proprio strumento di rendicontazione in modo da essere sempre più rispondenti alle esigenze del pubblico.

Proprio per sfruttarne al meglio le potenzialità, di solito l'organizzazione invita esplicitamente gli stakeholder a compilare il questionario, pur precisando che essi non hanno alcun obbligo in tal senso.

Per quanto non esista uno standard di riferimento, esso generalmente propone una serie di domande sulla forma e sul contenuto del bilancio sociale e lascia spazio per eventuali commenti. Esso è tanto più efficace quanto più è snello e di facile compilazione, pur senza omettere, dal lato opposto, delle informazioni che possano rivelarsi fondamentali per l'organizzazione.

Modalità di comunicazione del bilancio sociale all'esterno

Gli strumenti a cui è ricorsa oltre la metà degli Enti sono la presentazione al Consiglio camerale, la presentazione sul sito internet e la diffusione di un comunicato stampa.

La prima di queste risponde ad una esigenza di carattere istituzionale, dal momento che il Consiglio costituisce l'organo di indirizzo dell'Ente.

Sul sito internet in alcuni casi appare la sem-

plice comunicazione della pubblicazione del documento, mentre in altri è presente il documento completo in una modalità scaricabile; in quest'ultima ipotesi, esso può essere collocato in una posizione più o meno evidente. Tutto ciò dipende in primo luogo dall'importanza che la Camera attribuisce al bilancio sociale e quindi dalla rilevanza che intende dargli.

La pubblicazione sul sito internet consente di raggiungere soprattutto le imprese, mentre la diffusione di un comunicato stampa si rivolge in primo luogo ai cittadini e alle istituzioni.

La classe di stakeholder a cui la quasi totalità delle Camere di Commercio ha presentato il bilancio sociale sono le Associazioni di categoria. Ciò può essere ricondotto a due motivazioni principali: al fatto che le Associazioni, attraverso i loro membri presenti in Consiglio, contribuiscono all'indirizzo politico dell'Ente e, in secondo luogo, in quanto rappresentano i soggetti (gli imprenditori) ai quali l'Ente si rivolge in prima battuta nello svolgimento della sua attività.

Nella metà delle Camere esaminate la diffusione del documento avviene anche tra il personale interno. Il coinvolgimento del personale in tutte le fasi del processo di realizzazione del bilancio sociale è importante sia perché rappresenta il principale interlocutore interno dell'Ente, sia in quanto ciò può costituire uno strumento di valorizzazione e dunque di motivazione delle risorse umane.

Tabella 2.3 - Soggetti interessati dalla diffusione del bilancio sociale delle CCIAA

	N. CCIAA
Associazioni di categoria	11
Consiglieri	9
Personale	6
Enti pubblici locali	6
Mondo camerale	4
Autorità locali	3
Banche e fondazioni	1
Istituti culturali	1
CCIAA italiane all'estero	1

Individuazione puntuale degli stakeholder

Pur rimandando al paragrafo successivo l'analisi dettagliata degli stakeholder individuati da ciascuna Camera di Commercio, possiamo affermare fin da adesso che tutti gli Enti li hanno identificati in modo puntuale.

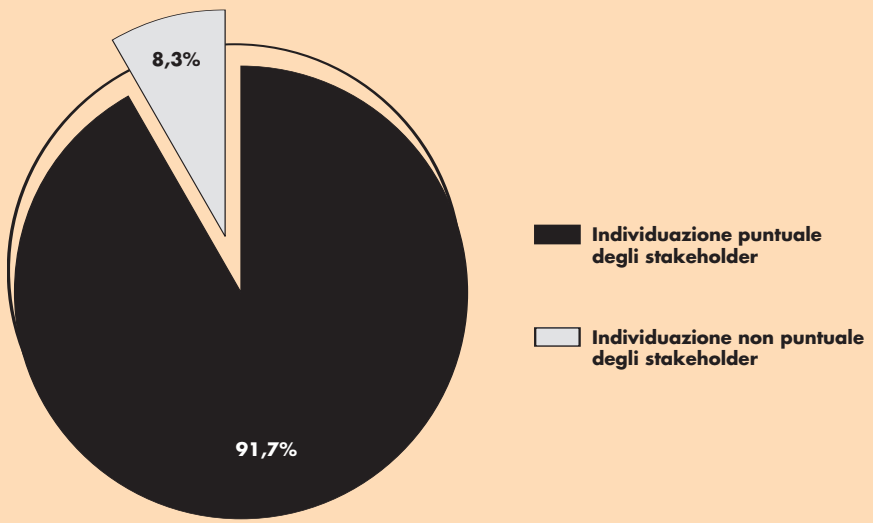
La Camera di Milano identifica quattro macrocategorie di interlocutori sociali (la comunità economica e sociale, le risorse umane, gli utenti e i soggetti istituzionali).

Le Camere di Brescia, Lodi e Pordenone li elencano dettagliatamente ma non ne danno una rappresentazione grafica; le altre Camere li individuano anche mediante la c.d. matrice degli stakeholder, una griglia che mette in relazione ciascuna attività con i principali interlocutori sociali coinvolti.

Tabella 2.2 - Modalità di diffusione del bilancio sociale delle CCIAA

	N. CCIAA
Presentato al Consiglio camerale	8
Scaricabile dal sito internet	7
Comunicato stampa	7
Informazione sul sito internet	6
Manifestazioni/eventi/convegni	5
Conferenza stampa	4
Pubblicato nella newsletter	3
Articolo sulla rivista camerale	2
Presentato come documento finale del Consiglio uscente	2
Stampa locale	1
Presentato da un testimonial	1
Presentato alla Giornata dell'Economia	1
Pubblicato nella intranet aziendale	1
Concorso Fedeltà al lavoro	1
Presentazione nelle giornate di formazione interna	1

Figura 2.12 - Individuazione puntuale degli stakeholder (valore percentuale)



3b

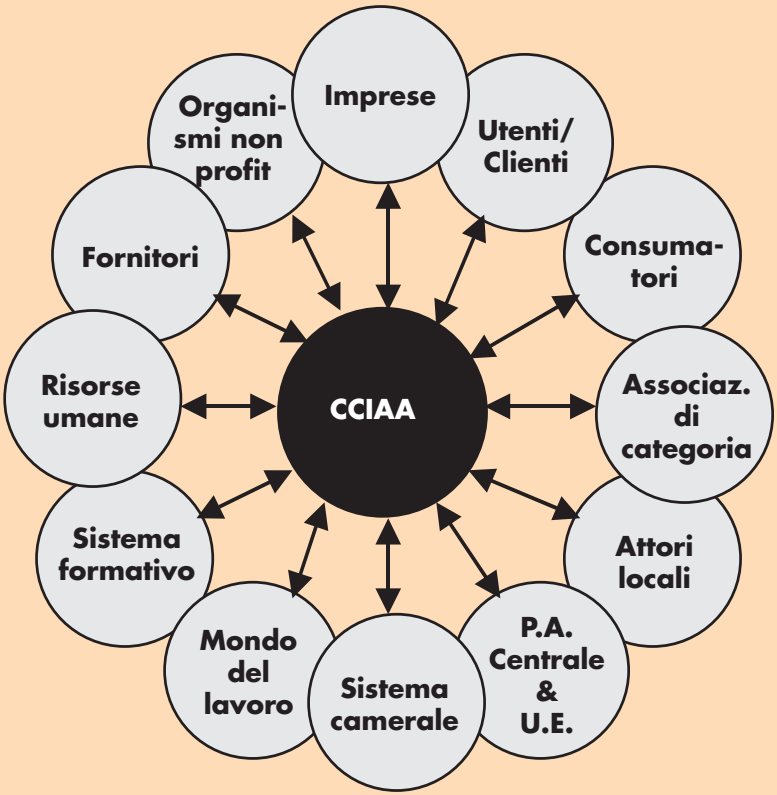
GLI STAKEHOLDER DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Secondo una definizione comune gli stakeholder sono quei soggetti che interagiscono con l'organizzazione influenzandone l'attività e ponendosi come i destinatari degli effetti di quelle attività.

Ma chi sono esattamente gli stakeholder di una Camera di Commercio? Proviamo a fornire un quadro di quelli più ricorrenti, senza voler avere pretese esaustive e nel rispetto della necessaria autonomia che va lasciata alle Camere su una scelta siffatta.

- **Le imprese:** sono, senza dubbio, gli interlocutori privilegiati, in quanto tutte le attività delle Camere di Commercio si rivolgono in primo luogo a questi soggetti. Sono le imprese ad usufruire, infatti, in prima battuta dei servizi e delle iniziative dell'Ente. I servizi amministrativi costituiscono una sorta di anagrafe di tutte le imprese della provincia, la regolazione del mercato tutela la libera concorrenza e redime le controversie tra le imprese e tra queste e i consumatori, e infine il settore promozionale favorisce la crescita economica del tessuto imprenditoriale di riferimento.
- **Gli utenti/clienti:** sono tutti i soggetti diversi dalle imprese che usufruiscono direttamente dei servizi offerti dalla Camera, ad esempio i professionisti.
- **I cittadini e i consumatori:** anche questi sono destinatari dei servizi della Camera; si pensi, fra i tanti, agli strumenti di giustizia alternativa.
- **Le Associazioni di categoria e gli attori locali:** siedono allo stesso tavolo con la Camera di Commercio per concordare le politiche di sviluppo delle imprese e del territorio provinciali.
- **Le Pubbliche Amministrazioni centrali e l'Unione Europea:** da queste promanano alcune funzioni di tipo operativo, sempre nell'ottica degli obiettivi di promozione e di sviluppo dell'economia locale.
- **Il sistema camerale:** com'è noto, le Camere sono parte di una rete che realizza in modo sinergico servizi e progetti a favore delle categorie economiche e delle stesse Camere di Commercio.
- **Il mondo del lavoro e il sistema formativo:** con i quali la Camera di Commercio dialoga allo scopo di promuovere in via indiretta l'imprenditorialità locale, offrendo il proprio sostegno a programmi di creazione di figure professionali specializzate che soddisfino la domanda delle imprese locali.
- **Le risorse umane:** sono la principale categoria di stakeholder interno, che richiede l'attivazione di adeguate politiche.
- **I fornitori:** sono non soltanto i soggetti privati, ma anche pubblici, come CONSIP, e persino interni al sistema camerale (ad esempio le agenzie di sistema).
- **Gli organismi non profit:** con i quali talvolta la Camera si trova a sviluppare collaborazioni su specifici programmi e progetti.

Figura 3.1 – Una rappresentazione delle principali categorie di stakeholder delle CCIAA



Gli stakeholder individuati nei bilanci sociali

Questo è il modello. La realtà, così come appare dai bilanci sociali che si stanno analizzando, è più variegata.

La maggior parte delle Camere di Commercio ha seguito una classificazione abbastanza omogenea degli stakeholder, seppure sia rilevabile qualche differenza relativa soprattutto alla denominazione di alcune classi. Altri Enti camerali, invece, hanno utilizzato un'impostazione più originale, che, tra l'altro, rende complesso il confronto con le altre esperienze.

La prevalente parte delle Camere censite individua le seguenti categorie di stakeholder: le imprese, gli utenti/clienti, i consumatori, il sistema camerale, le associazioni di categoria, gli organismi non profit, il sistema culturale, le risorse umane, il sistema scolastico e formativo, l'ambiente, il mondo del lavoro, i fornitori.

La Camera di Commercio di Venezia non si discosta eccessivamente da questa impostazione, se non per il fatto di adottare un maggiore livello di dettaglio.

Suddivide lo stakeholder Imprese in sei sottocategorie in base agli specifici ambiti di intervento: le imprese operanti con l'estero, le imprese sociali, le imprese di prodotti o servizi tipici del territorio, e così via. La Pubblica Amministrazione risulta composta dagli Enti esteri, dall'Unione Europea, dall'Amministrazione Centrale, dalla Regione e dagli Altri Enti Locali. Distingue il sistema camerale in nazionale e regionale.

Anche Padova, così come Venezia, suddivide lo stakeholder Imprese in sottocategorie (tutte le imprese e settori di imprese), con buona probabilità allo scopo di illustrare più chiaramente le ricadute delle attività della Camera sul suo interlocutore principale.

Inoltre, nell'ambito del sistema formativo, prende in considerazione soltanto la formazione universitaria e la aggrega con la ricerca.

Il dato più rilevante del documento di Pordenone è la distinzione della categoria dei Cittadini da quella dei Consumatori. Questo sembra suggerire una certa propensione della Camera verso la società civile, che si manifesta attraverso l'attenzione che essa dedica anche a dei soggetti – i cittadini, appunto – verso i quali essa non si rivolge direttamente nello svolgimento della sua attività.

L'impostazione adottata dalla Camera di Pescara considera delle categorie diverse da quelle individuate dalla prevalente parte degli Enti che sono oggetto di analisi in questo Focus ed inoltre le suddivide in varie sottocategorie, che talvolta sono comuni a più classi. Le due classi dei Finanziatori e delle Istituzioni individuate da Pescara non compaiono nei bilanci degli altri Enti, mentre le sottocategorie che le compongono negli altri bilanci sono considerate come delle classi autonome.

Le Imprese e i Cittadini sono visti non come delle categorie, ma come delle sottocategorie degli Utenti/Clienti e dei Finanziatori; i professionisti sono una sottocategoria degli Utenti/Clienti; la Regione e l'Unione Europea (definita Comunità Europea) sono delle sottocategorie sia dei Finanziatori che delle Istituzioni e in più in quest'ultima sono ricompresi vari enti locali (Regione, Provincia e Comuni). Non riporta la categoria della Pubblica Amministrazione centrale ma considera gli Enti pubblici e le Pubbliche Amministrazioni una sottocategoria degli Utenti/Clienti e il Ministero per le Attività Produttive nella categoria Istituzioni. Considera altri organismi pubblici quali i tribunali, la prefettura, la guardia di finanza e le forze di polizia nella categoria degli Utenti/Clienti e gli enti previdenziali e l'ispettorato del lavoro nelle Istituzioni. Per quanto riguarda la rete camerale, classifica Unioncamere come una sottocategoria sia dei Finanziatori che delle Istituzioni e suddivide la classe delle Associazioni regionali in varie sottocategorie, una per ciascuna associazione.

Come abbiamo osservato in precedenza, la Camera di Milano adotta un taglio radicalmente differente che rende il bilancio difficilmente paragonabile a tutti gli altri. Ciò è dovuto al fatto che questa Camera ha realizzato nell'ultimo anno un bilancio di sostenibilità e non sociale.

Quasi tutte le Camere di Commercio utilizzano la denominazione Risorse Umane, ad eccezione di Pescara che li definisce Dipendenti, Lodi che utilizza la denominazione di Personale, e Brescia che li identifica come Lavoratori.

Per agevolare la lettura dei dati, pur cercando – per quanto possibile – di non annullare del tutto le scelte delle singole Camere, si è proceduto alla classificazione di tutti i portatori di interesse che esse hanno individuato dapprima in 32 categorie, aggregandoli successivamente in 12 macrocategorie.

Soffermandoci in un primo momento sulla versione composta da 32 classi, è possibile osservare che, mentre alcuni stakeholder sono presi in esame dalla prevalente parte delle Camere, molti altri sono presenti nel bilancio di

Tabella 3.1 - Confronto degli stakeholder individuati dalle Camere di Commercio

CCIAA \ STAKEHOLDERS	Imprese	Comunità economica e sociale	Utenti / Clienti	Ordini professionali	Professionisti	Consumatori	Consumatori/cittadini	Istituzioni e P.A. locali	P.A. Centrale	Soggetti istituzionali	Enti Pubblici, Associazioni di categoria, società ed organismi vari	Enti esteri	Unione europea	Altri organismi pubblici (Inps, Questura, Direzione Lavoro, ecc.)	Sistema camerale	Associaz. di categoria	Associazioni consumatori	Organizzazioni sindacali	Risorse umane	Aziende Speciali	Società partecipate	Sistema scolastico-formativo	Università Ricerca	Organismi non profit	Sistema culturale	Ambiente	Mondo giovanile	Immigrati	Cittadini della provincia residenti all'estero	Mondo del lavoro	Sistema finanziario	Fornitori
Bergamo	☑		☑			☑		☑							☑	☑			☑			☑		☑	☑	☑				☑	☑	☑
Brescia	☑					☑				☑	☑								☑									☑				☑
Como	☑		☑			☑		☑	☑						☑				☑			☑		☑	☑	☑				☑	☑	
Lodi	☑					☑													☑													☑
Matera	☑		☑	☑		☑		☑	☑						☑	☑			☑												☑	☑
Milano		☑	☑							☑									☑													
Padova	☑				☑		☑	☑						☑		☑							☑				☑					
Pescara	☑		☑		☑		☑	☑	☑				☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑										
Pordenone	☑					☑	☑												☑													☑
Potenza	☑		☑			☑		☑							☑	☑			☑			☑		☑	☑	☑				☑	☑	☑
Rieti	☑		☑			☑		☑	☑						☑	☑			☑			☑		☑	☑							
Venezia	☑		☑	☑		☑		☑	☑			☑	☑		☑	☑			☑		☑	☑				☑			☑	☑		☑

un ristretto numero di queste, cosicché vanno a formare una coda nel grafico delle frequenze.

Le Imprese e le Risorse umane sono individuate da 11 Camere su 12 (Milano non evidenzia le Imprese e Padova le Risorse umane), in quanto si tratta degli interlocutori principali di questi Enti, il primo esterno e il secondo interno.

I soggetti con la frequenza più bassa risultano essere rilevanti per una singola Camera alla luce delle peculiarità locali (si pensi a Brescia che ha individuato gli immigrati e a Venezia che ha identificato la classe dei cittadini residenti all'estero) oppure sono stati individuati da Enti che si sono spinti verso un livello di dettaglio forte (è il caso, ad esempio, di Padova che considera i Professionisti uno stakeholder distinto dagli Utenti).

A questo punto, sono state aggregati ulteriormente i 32 stakeholder fino ad individuare 12 macrocategorie di interlocutori sociali, più agevolmente riconducibili a quelli indicati nel modello in apertura di paragrafo.

Come era da attendersi, tutte le Camere di Commercio considerate prendono in esame gli interlocutori economici, che sono i loro principali portatori di interessi.

Più dei tre quarti indicano tra i propri stakeholder i consumatori e i cittadini, le risorse umane e gli interlocutori istituzionali.

Soltanto un terzo degli Enti afferma di dialogare con il mondo del lavoro, il sistema finanziario e gli interlocutori del sistema-camera.

Il numero di stakeholder individuati dalle Camere di Commercio

Il numero di stakeholder considerati dalle Camere di Commercio, se facciamo riferi-

Figura 3.2 - Frequenze delle categorie di stakeholder individuate dalle Camere di Commercio (prima aggregazione)

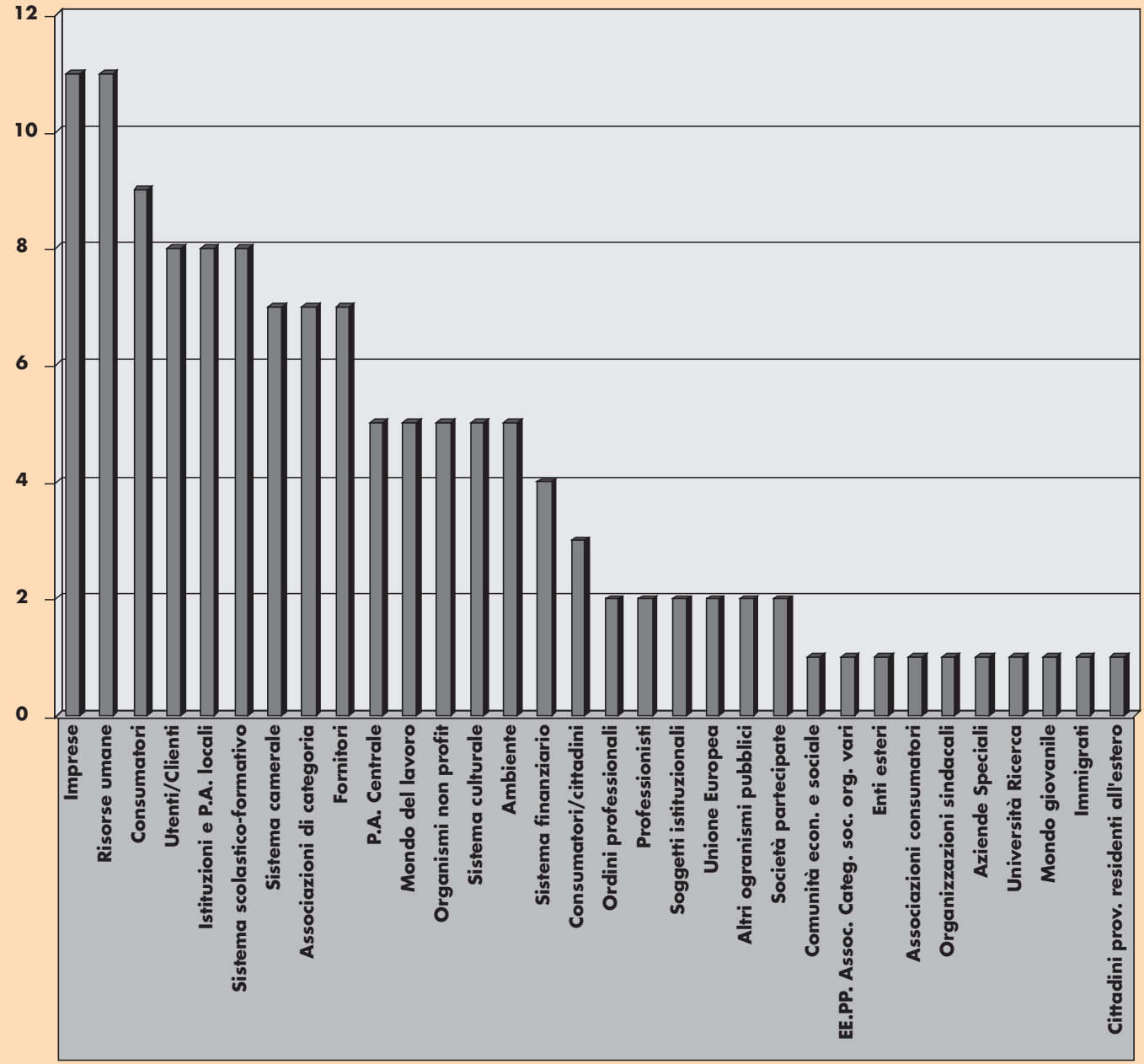


Figura 3.3 - Rappresentazione delle macrocategorie di stakeholder individuati dalle Camere di Commercio (seconda aggregazione)

Tabella 3.2 - Le macrocategorie di stakeholder individuati dalle CCIAA

	N. CCIAA
Interlocutori economici	12
Consumatori e cittadini	11
Interlocutori interni	11
Interlocutori istituzionali	10
Utenza	9
Associazioni di rappresentanza	7
Fornitori	7
Interlocutori sociali	7
Mondo della formazione	7
Mondo del lavoro	4
Sistema finanziario	4
Interlocutori del sistema-camera	2

mento alla suddivisione in 32 categorie, varia da un massimo di 17 di Venezia a un minimo di 4 di Lodi e Milano.

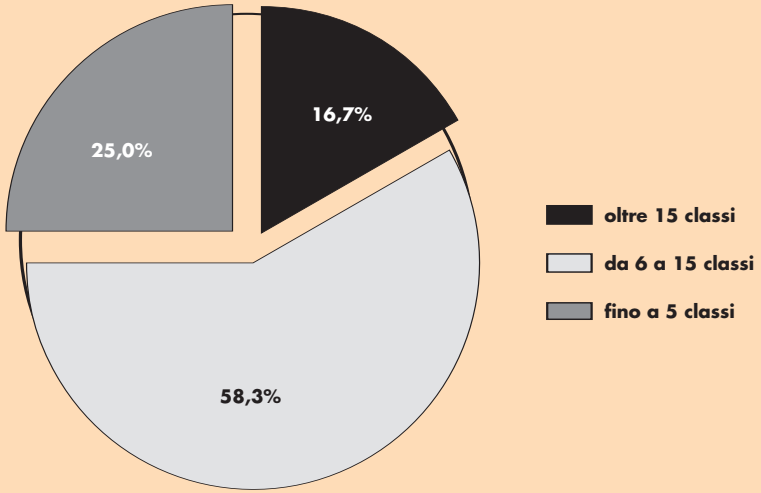
Oltre la metà delle Camere di Commercio considerate individua un numero di stakeholder compreso tra 6 e 15.

È importante che le Camere di Commercio, e in generale tutte le organizzazioni che si dotano di uno strumento di rendicontazione sociale, classifichino i propri stakeholder in modo

Tabella 3.3 - Il numero di stakeholder individuati da ciascuna CCIAA

CCIAA	N. stakeholder
Venezia	17
Pescara	16
Bergamo	14
Potenza	14
Como	13
Matera	11
Rieti	11
Padova	8
Brescia	7
Pordenone	5
Lodi	4
Milano	4

Figura 3.4 - Percentuale delle CCIAA per ciascuna classe dimensionale di stakeholder

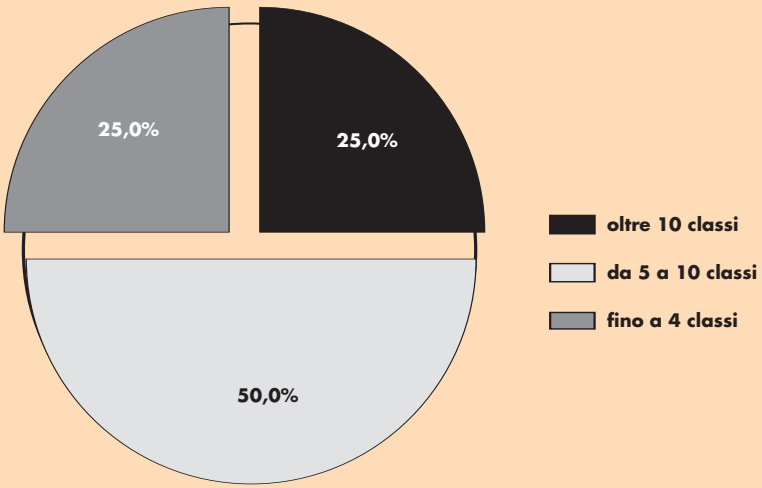


efficace. E questo comporta anche la loro suddivisione in un numero di categorie che non sia né troppo elevato né troppo ristretto. Nel primo caso c'è il rischio di risultare dispersivo in quanto fraziona parecchio le azioni realizzate dall'Ente, mentre nel secondo risulta difficile identificare esattamente i reali destinatari delle diverse azioni poste in essere dall'Ente. Se invece si prendono in considerazione le 12 macro-classi di stakeholder, le tre Camere che in precedenza avevano individuato 4 categorie di portatori di interessi non li hanno visti diminuire ulteriormente e ben i tre quarti degli Enti considerati rientrano nella fascia compresa tra 5 e 12 interlocutori sociali.

Tabella 3.4 - Numero delle macrocategorie di stakeholder individuate da ciascuna CCIAA

CCIAA	N. stakeholder
Bergamo	11
Potenza	11
Venezia	11
Como	9
Matera	8
Pescara	8
Rieti	8
Padova	7
Brescia	6
Lodi	4
Milano	4
Pordenone	4

Figura 3.5 - Percentuale delle CCIAA per macrocategorie di stakeholder suddivise per classi dimensionali



4b

LA CAPACITÀ SEGNALETICA DEGLI INDICATORI INDIVIDUATI

Nell'economia di un bilancio sociale, un passaggio fondamentale è quello di individuare e implementare un set di indicatori in grado di testimoniare, con evidenze empiriche, quanto si va descrivendo all'interno del documento. Gli indicatori rappresentano un vero e proprio "sistema operativo" in grado di:

- fornire una valutazione sull'efficienza dell'azione camerale, soprattutto in termini di rispondenza dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi preventivati;
- individuare eventuali criticità e fornire le conseguenti azioni di miglioramento;
- consentire un confronto con analoghe realtà e un confronto inter-temporale, così da monitorare i risultati nel tempo.

Nel condurre l'analisi circa gli indicatori riportati nei bilanci sociali delle Camere di Commercio, occorre una precisazione preliminare. In questa sede, parliamo di "indicatori" nel senso lato del termine, poiché per avere una confrontabilità tra i diversi dati, abbiamo dovuto riferirci a singole "stringhe di informazione". Ognuna di queste rappresenta un input che, composto insieme ad altri riguardanti la medesima tematica, concorre alla formazione di un indicatore complesso. Ciò premesso, dall'analisi dei 12 bilanci sociali pubblicati, sono stati raccolti complessivamente 379 "indicatori" nell'accezione da noi sopra descritta (Tab. 4.1).

Per tener conto dei diversi compiti svolti dalle Camere di Commercio, gli indicatori sono stati individuati e raggruppati in 7 ambiti di attività, come riportato nella tabella di seguito. Le prime tre righe riguardano l'insieme dei servizi che le Camere offrono, vale a dire:

- i servizi amministrativi;
- i servizi di regolazione del mercato;
- i servizi di promozione.

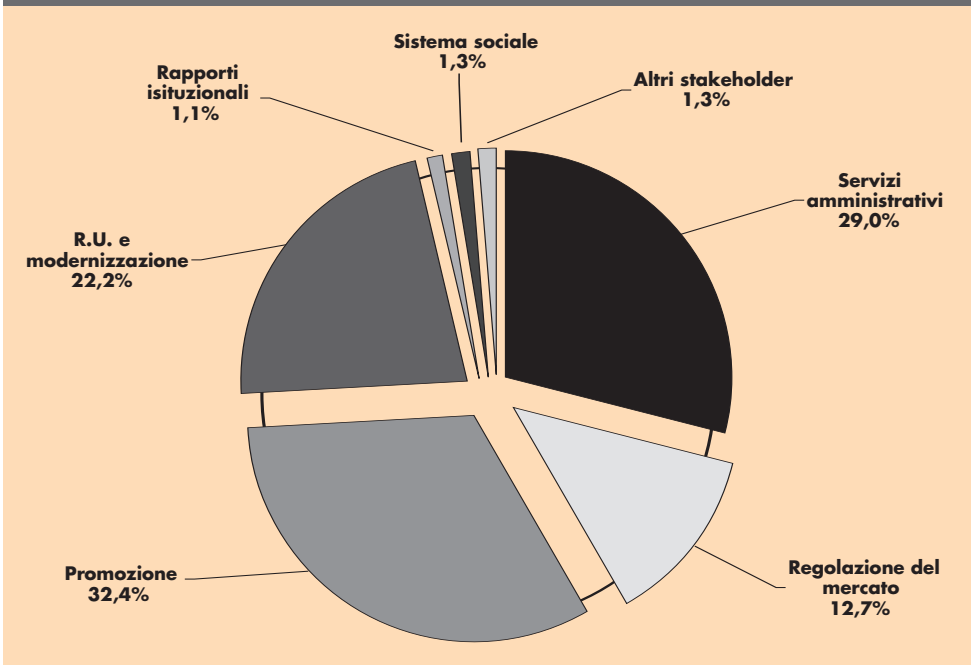
Le altre righe riguardano altri aspetti rilevanti della vita delle Camere di Commercio, riconducibili ai rapporti con gli stakeholder interni (soprattutto il personale), ai rapporti con gli stakeholder istituzionali, con quelli di tipo sociale, e infine con altri stakeholder che non rientrano nelle suddette categorie (come ad esempio i fornitori).

Tabella 4.1 - Numero totale degli indicatori individuati nei bilanci sociali delle Camere di Commercio raggruppati per ambiti di attività

Ambito di attività	N° indicatori	% indicatori
Servizi amministrativi	110	29,0
Regolazione del mercato	48	12,7
Promozione	123	32,4
Modernizzazione della CCIAA - Gestione e valorizzazione delle R.U.	84	22,2
Rapporti istituzionali	4	1,1
Rapporti con il Sistema sociale	5	1,3
Rapporti con altri stakeholder	5	1,3
Totale	**379**	**100,0**

Un'ovvia avvertenza è che la numerosità degli indicatori all'interno dei vari ambiti di attività non equivale ad un giudizio qualitativo sull'attività svolta dagli Enti in quegli specifici ambiti. Anche perché spesso gli indicatori so-

Figura 4.1 - Ripartizione percentuale degli indicatori nei vari ambiti di attività

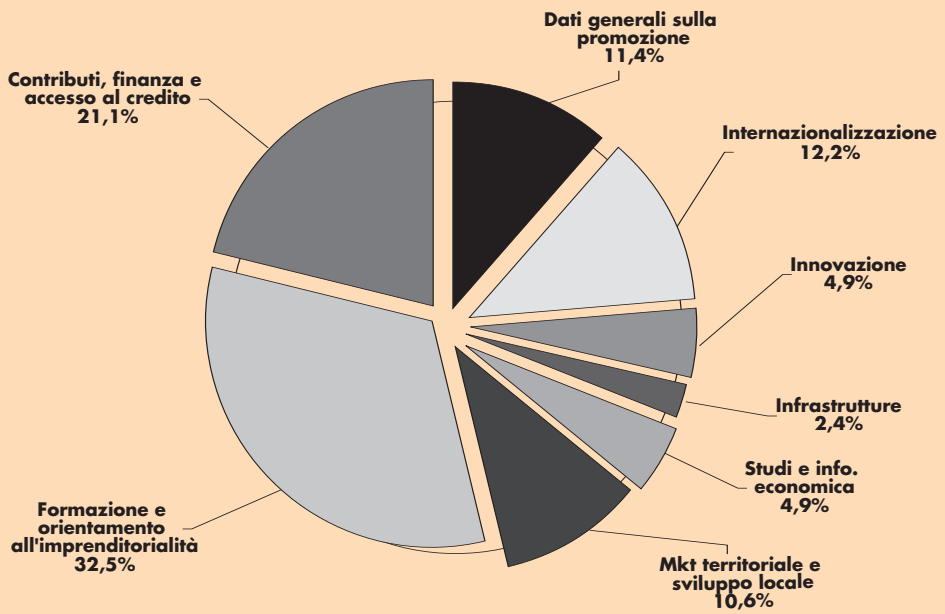


no più numerosi per taluni servizi che meglio si prestano alla misurazione, mentre altri, pur rilevanti, sono per loro natura meno adatti ad una valutazione quantitativa.
In merito alle attività promozionali, è possibile dettagliare ulteriormente i 123 indicatori estratti articolandoli in base ai vari programmi di sviluppo socio-economico locale cui le Camere accordano il loro sostegno (Tab. 4.1 e Fig. 4.2).

Tabella 4.2 - Indicatori sui servizi promozionali (valori assoluti e percentuali)

Ambito di attività	N° indicatori	% indicatori
Dati generali sulla promozione	14	11,4
Internazionalizzazione	15	12,2
Innovazione	6	4,9
Infrastrutture	3	2,4
Studi e info. economica	6	4,9
Mkt territoriale e sviluppo locale	13	10,6
Formazione e orientamento all'imprenditorialità	40	32,5
Contributi, finanza e accesso al credito	26	21,1
Totale	**123**	**100,0**

Figura 4.2 - Ripartizione degli indicatori sui servizi promozionali (valori percentuali)



La categoria più numerosa (32,5% del totale) è data dagli indicatori calcolati per quantificare le iniziative svolte in tema di formazione ed orientamento all'imprenditorialità; segue l'impegno nell'erogazione di contributi e nell'agevolazione dell'accesso al credito (21,1%) e quello nella realizzazione di progetti specifici per l'internazionalizzazione (12,2%). La metà dei documenti presi in esame contiene alcuni dati generali sulla promozione, quali la rilevanza delle attività promozionali espressa in euro e la politica di realizzazione dei programmi promozionali (questi ultimi indicatori sono peraltro tratti dal Sistema Pareto – si veda oltre), per un totale di 14 indicatori pari all'11,4%.
Nel seguito si riporta un'analisi comparata sull'utilizzo degli indicatori da parte delle Camere di Commercio nei loro bilanci sociali, evidenziando in che misura vi abbiano fatto ricorso e per quali ambiti di rendicontazione (servizi amministrativi, regolazione del mercato, promozione, rapporti istituzionali, risorse umane e modernizzazione, rapporti con il sistema sociale, rapporti con gli altri stakeholder). In particolare, si parlerà di grado di "copertura" per indicare quanti indicatori ha utilizzato la singola Camera sul numero totale riferito all'insieme delle 12 Camere di Commercio.

Entrando nel dettaglio dell'analisi, si osserva che la Camera di Commercio di Venezia ha raggiunto il livello più elevato di utilizzo degli indicatori complessivamente mappati, inserendone ben 155, pari a circa il 41% del totale, seguita da Bergamo con 129 indicatori e da Matera con 118 (Tab. 4.3).
Il primato di Venezia emerge in particolare per l'impiego di indicatori relativi alle risorse umane e alla modernizzazione (56,0%), ai servizi amministrativi (54,4%) ed alla regolazione del mercato (45,8%).
Anche per Matera, Como e Brescia la tipologia di indicatori prevalente è quella che punta ad analizzare la composizione del personale interno ed il grado di modernizzazione dell'Ente; anzi si può dire che questo è l'unico ambito in cui nessuna delle 12 Camere di Commercio fa registrare una percentuale di "utilizzo" inferiore al 10%.
Bergamo e Como sono le Camere che inseriscono più indicatori nella promozione, con percentuali rispettivamente del 33,3% e del 26,0% di utilizzo, mentre Milano, Potenza e Rieti sono le uniche che hanno rilevato le iniziative svolte a favore del sistema sociale.
Dal bilancio di sostenibilità 2003 della Camera di Commercio di Milano, sono emersi 58 indicatori, pari ad una copertura del 15,3% del paniere complessivo di indicatori raccolti. Le aree dove gli indicatori si concentrano maggiormente sono quelle dei servizi amministrativi e della gestione delle risorse umane, con una percentuale del 37,9% per entrambe (Fig. 4.3). Delle altre attività istituzionali la promozione ha il 15,5% mentre la regolazione del mercato è presente con appena il 3,4%. Stessa percentuale emerge per le attività che la Camera ha svolto nel campo del sociale.
Il bilancio sociale della Camera di Commercio di Como risulta tra quelli che hanno fatto maggiormente ricorso agli indicatori. In totale ne sono stati individuati 113, con una ripartizione per ambiti di attività che vede prevalere, come nell'analisi generale, le funzioni tipiche dell'Ente, in particolare i servizi amministrativi con il 31,9% e la promozione con il 28,3% (Fig. 4.4). Comunque, anche in questo caso giocano un ruolo importante gli indicatori che hanno ad oggetto la composizione e le politiche di gestione del personale interno (27,4%).
La Camera di Commercio di Lodi viene analizzata prevalentemente nell'ottica degli stakeholder interni, poiché quasi la metà degli indicatori inclusi nel bilancio sociale (21 su 44, pari al 47,7%) riguarda le risorse umane e la modernizzazione (Fig. 4.5). Delle attività istituzionali, prevalgono i dati sui servizi amministrativi (27,3%) e quelli sulla promozione con 11,4 punti percentuali in meno. Risultano assenti, invece, gli indicatori sulla regolazione del mercato, mentre quelli che si indi-

Tabella 4.3 – Dettaglio degli indicatori individuati nelle diverse Camere di Commercio

Ambito di attività	BERGAMO		BRESCIA		COMO		LODI		MATERA		MILANO		VALORE
	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	COMPLESSIVO CdC
Servizi amministrativi anagrafico-certificativi	41	37,3%	0	0,0%	36	32,7%	12	10,9%	37	33,6%	22	20,0%	110
Regolazione del mercato	21	43,8%	0	0,0%	13	27,1%	0	0,0%	16	33,3%	2	4,2%	48
Promozione	41	33,3%	0	0,0%	32	26,0%	7	5,7%	21	17,1%	9	7,3%	123
Rapporti istituzionali	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	4
Risorse umane e modernizzazione	26	31,0%	17	20,2%	31	36,9%	21	25,0%	42	50,0%	22	26,2%	84
Rapporti con il sistema sociale	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%	5
Rapporti con altri stakeholder	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	4	80,0%	0	0,0%	1	20,0%	5
Totale indicatori	**129**	34,0%	**18**	4,7%	**113**	29,8%	**44**	11,6%	**118**	31,1%	**58**	15,3%	**379**

Ambito di attività	PADOVA		PESCARA		PORDENONE		POTENZA		RIETI		VENEZIA		VALORE
	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	n°	% di copertura	COMPLESSIVO CdC
Servizi amministrativi anagrafico-certificativi	25	22,7%	32	29,1%	17	15,5%	39	35,5%	27	24,5%	60	54,5%	110
Regolazione del mercato	6	12,5%	15	31,3%	6	12,5%	9	18,8%	8	16,7%	22	45,8%	48
Promozione	2	1,6%	6	4,9%	12	9,8%	16	13,0%	20	16,3%	25	20,3%	123
Rapporti istituzionali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%	4
Risorse umane e modernizzazione	12	14,3%	17	20,2%	21	25,0%	28	33,3%	13	15,5%	47	56,0%	84
Rapporti con il sistema sociale	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%	1	20,0%	0	0,0%	5
Rapporti con altri stakeholder	1	20,0%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
Totale indicatori	**46**	12,1%	**70**	18,5%	**57**	15,0%	**96**	25,3%	**70**	18,5%	**155**	40,9%	**379**

Figura 4.3 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Milano per ambito di attività

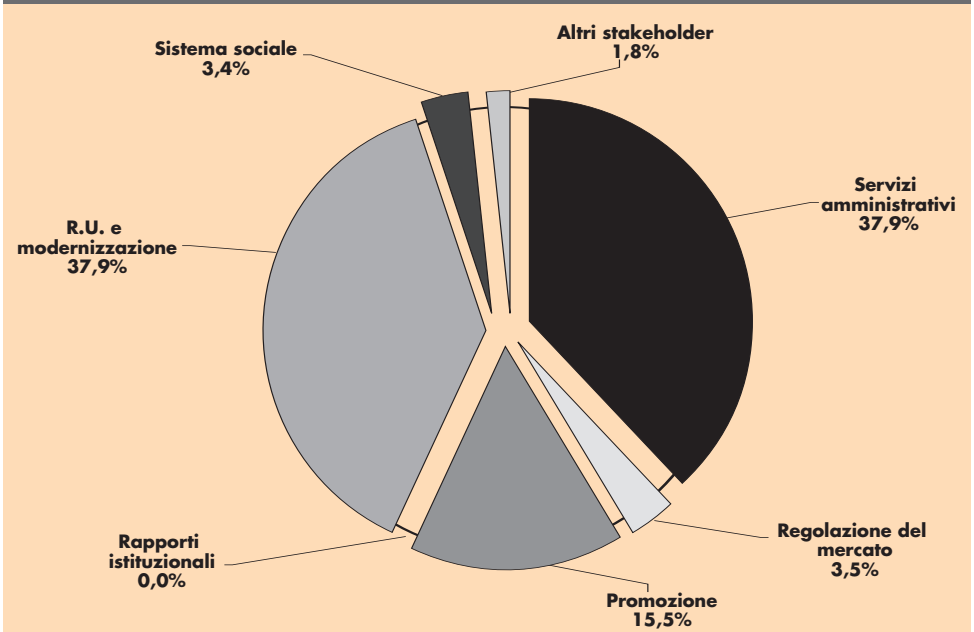
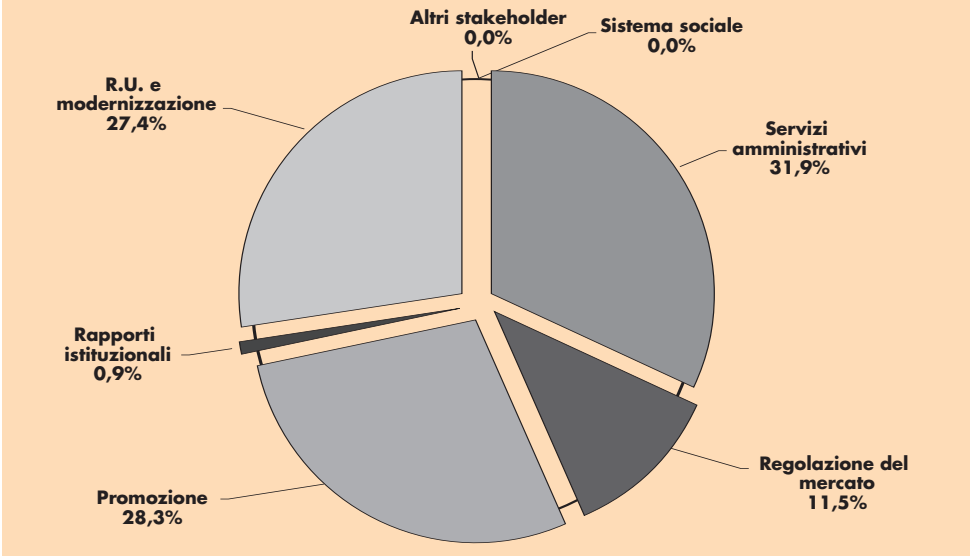


Figura 4.4 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Como per ambito di attività



rizzano ad altri stakeholder raggiungono la numerosità più elevata (4 sui 5 individuati) rispetto ai documenti presi in esame.

Gli indicatori presenti nel bilancio sociale della Camera di Commercio di Brescia (Fig. 4.6) hanno come destinatario quasi esclusivo il personale interno: ben il 94,4% degli indicatori riguarda l'ambito delle risorse umane e della modernizzazione della struttura camerale. È stata inoltre presa in considerazione la valutazione delle attività di approvvigionamento dai fornitori, ricadenti nella categoria "altri stakeholder", che fa registrare un utilizzo di indicatori pari al 5,6%.

Il bilancio sociale della Camera di Commercio di Bergamo presenta una composizione nella tipologia di indicatori simile a quella emersa per la Camera di Commercio di Como. Innanzitutto sono stati individuati 129 indicatori sui 379 totali. La percentuale più elevata si ha per le due attività tipiche dei servizi amministrativi e della promozione (31,8%), mentre gli indicatori sul personale e la struttura dell'Ente superano, anche se di solo 4 punti percentuali, quelli aventi ad oggetto la regolazione del mercato (Fig. 4.7).

Sono assenti le categorie relative ai rapporti istituzionali, al sistema sociale e agli altri stakeholder.

Figura 4.5 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Lodi per ambito di attività

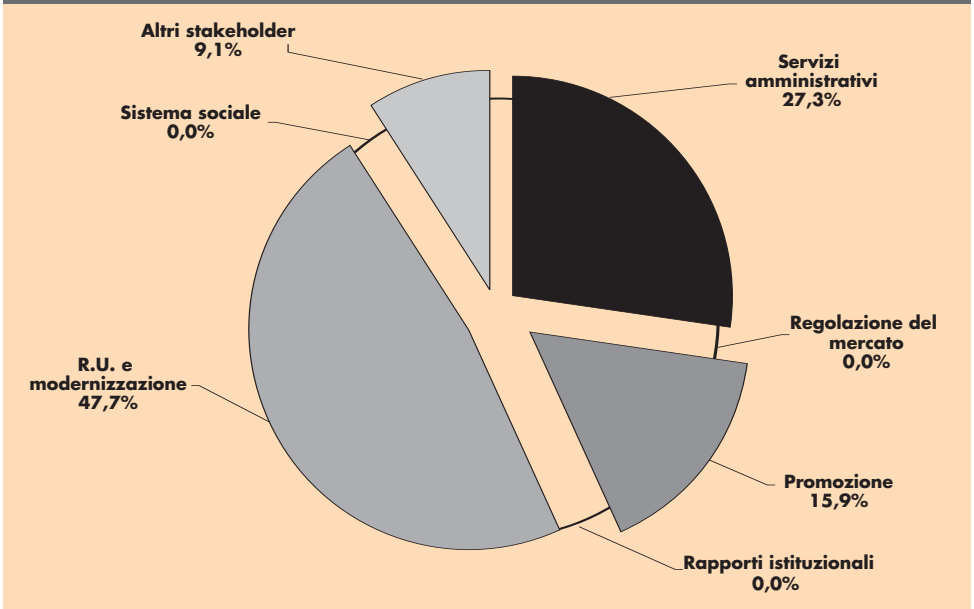
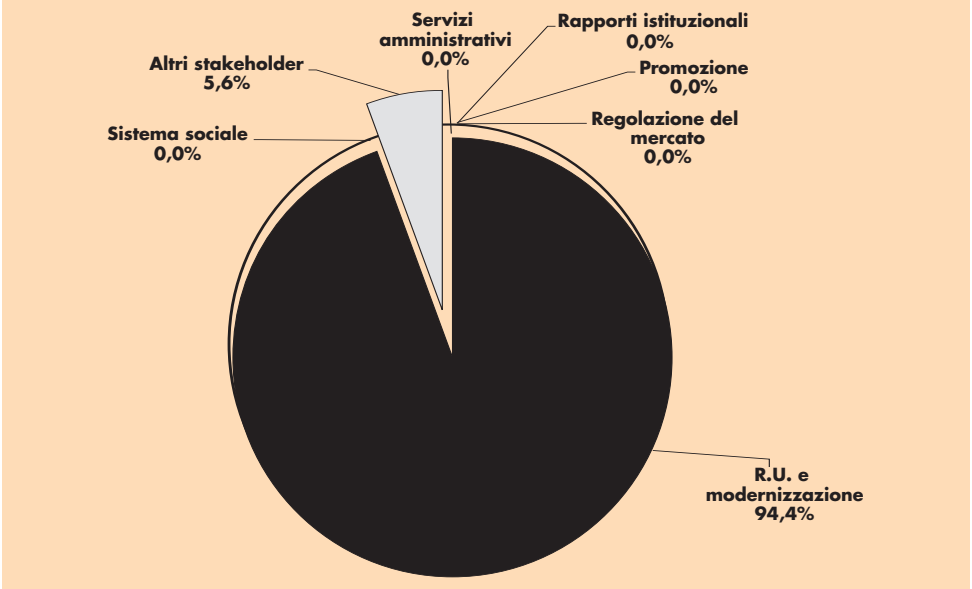


Figura 4.6 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Brescia per ambito di attività



L'impiego di indicatori per l'attività anagrafico-certificativa raggiunge il peso più elevato nel bilancio sociale della Camera di Commercio di Padova, con una percentuale del 54,3 sul totale (Fig. 4.8). La promozione non è oggetto di particolari analisi, mentre si conferma anche in questo caso un buon monitoraggio sulla gestione delle risorse umane e sul funzionamento della struttura dell'Ente (26,1%).
Come è emerso dalla trattazione precedente, il bilancio sociale della Camera di Commercio di Pordenone è il documento più breve in termini di pagine; ciò nonostante riporta un discreto numero di indicatori (57), raggiungendo una percentuale sostanzialmente uguale a quella vista per la Camera di Milano e pari al 15% del totale.
La categoria più ampia è quella delle "R.U. e modernizzazione" (36,8%); come in tutte le relazioni sociali analizzate, anche in questo caso gli indicatori connessi all'erogazione di servizi amministrativi superano quelli adottati nell'ambito della regolazione del mercato e della funzione promozionale (Fig. 4.9).
Per la Camera di Commercio di Venezia è stato pubblicato il bilancio sociale che ha adottato il numero più elevato di indicatori (ben 155 su 379). Di questi il 70% circa si distribuisce all'interno della trattazione dell'attività anagrafico-certificativa e della composizione del personale interno. Il restante 30% riguarda la parte dedicata alle iniziative di promozione e quella rivolta ai servizi di regolazione del mercato (Fig. 4.10).
Il bilancio di ricaduta sociale della Camera di Commercio di Rieti presenta una distribuzione degli indicatori che vede al primo posto i servizi amministrativi (38,6%), seguiti con uno scarto rispettivamente di 10 e di 20 punti percentuali dalle aree della promozione e della gestione delle risorse umane. L'ambito della regolazione fa registrare l'11,4%, valore mediamente in linea con quello desunto dagli

Figura 4.7 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Bergamo per ambito di attività

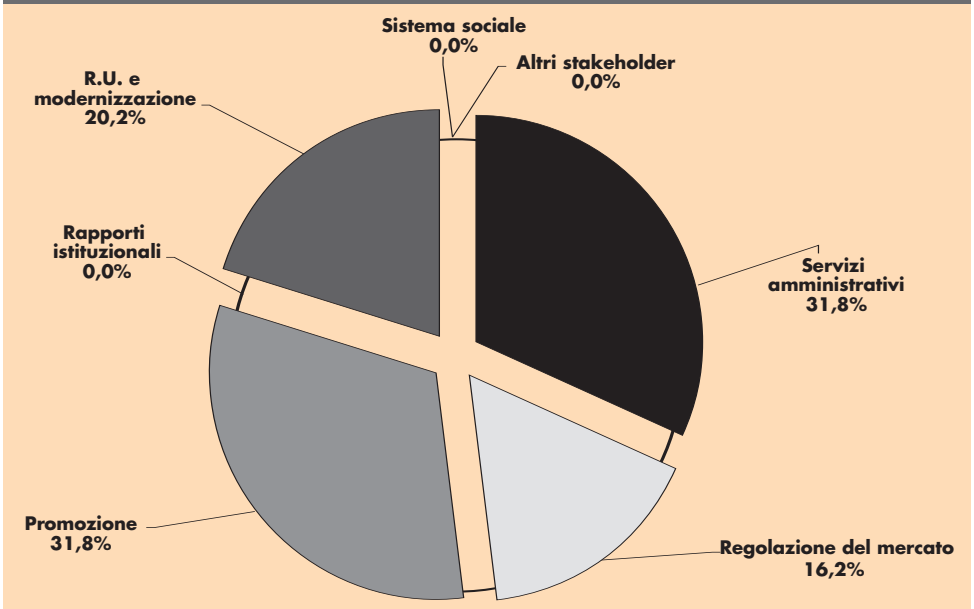


Figura 4.8 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Padova per ambito di attività

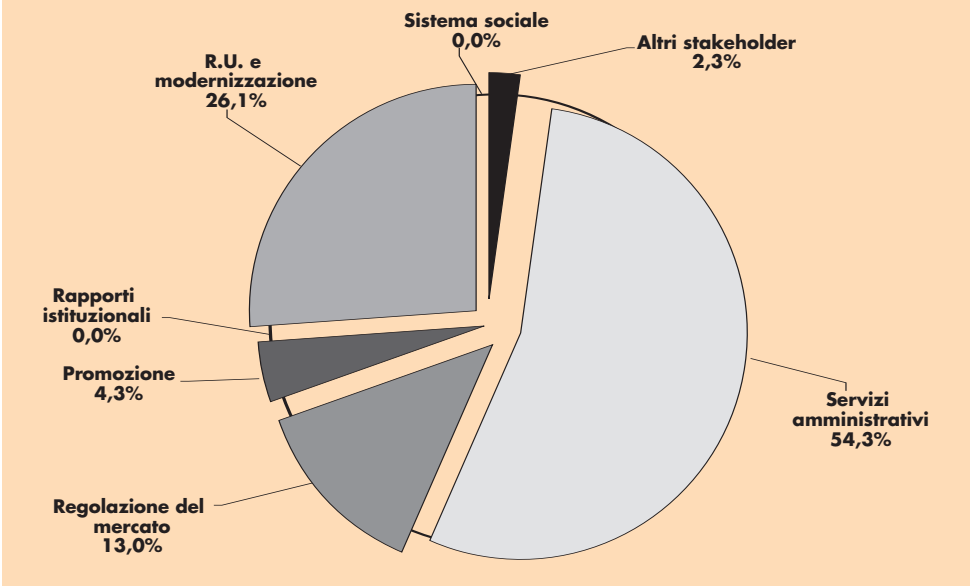


Figura 4.9 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Pordenone per ambito di attività

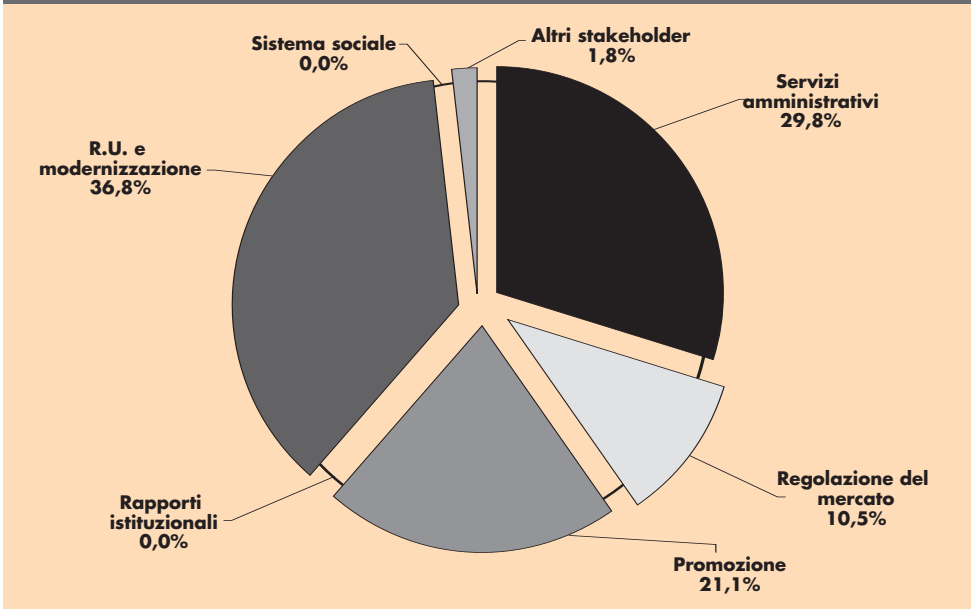
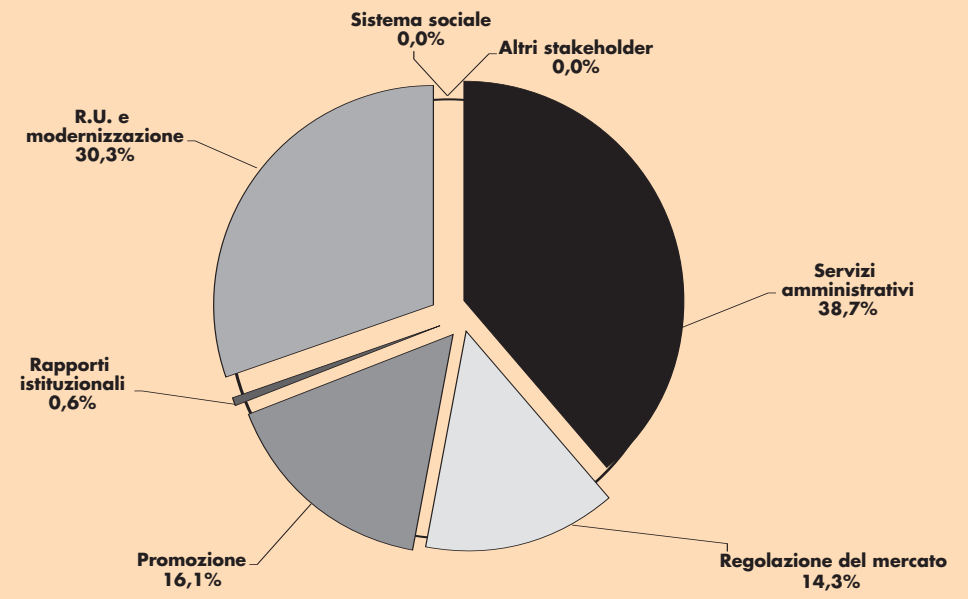


Figura 4.10 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Venezia per ambito di attività



altri documenti. Le categorie "rapporti istituzionali" e "sistema sociale" coprono il restante 2,8% (Fig. 4.11.

La Camera di Commercio di Pescara occupa il secondo posto, dopo la Camera di Commercio di Padova, come impiego rispetto al totale di indicatori per l'area dei servizi amministrativi, con il 45,7%. È al primo posto, invece, come presenza relativa di dati su quanto l'Ente camerale ha svolto per la funzione di regolazione del mercato: il 21,4% è la percentuale più elevata registrata per quest'area tra i 12 Bilanci sociali presi in esame.

Come numero complessivo di indicatori immessi nella propria relazione sociale, la Camera di Commercio di Matera si colloca al terzo posto dopo Venezia e Bergamo. Dei 118 indicatori impiegati, la gran parte è relativa all'attività tipica, con una percentuale cumulata di quasi il 63%, ma ve ne sono ben 42 (in percentuale 35,6%) nella parte del documento intitolata alle risorse umane e ai progetti di modernizzazione della struttura camerale, pari al 50% del totale complessivo (Fig. 4.13).

Nel bilancio sociale della Camera di Commercio di Potenza si è rilevata, come per i due terzi dei bilanci visionati, la prevalenza della categoria di indicatori calcolati sui servizi di tipo anagrafico e certificativo. Anche in questo caso l'ambito delle risorse umane ha un peso importante, pari al 29,2%. Aree marginali in altri bilanci sociali, quali quella dei rapporti istituzionali e delle iniziative a favore del terzo settore, raggiungono una percentuale cumulata del 4,2% (Fig. 4.14).

Figura 4.11 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Rieti per ambito di attività

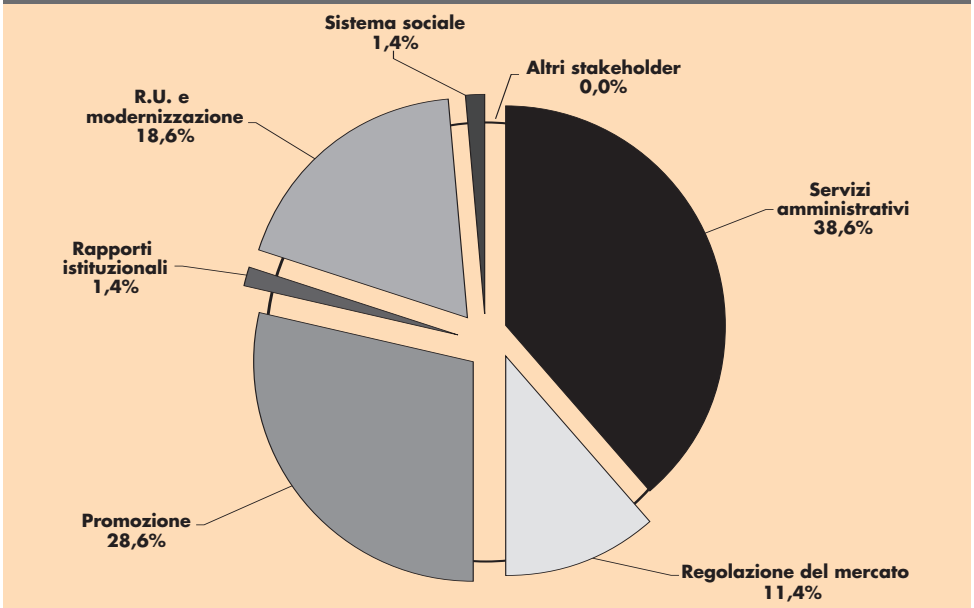


Figura 4.12 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Pescara per ambito di attività

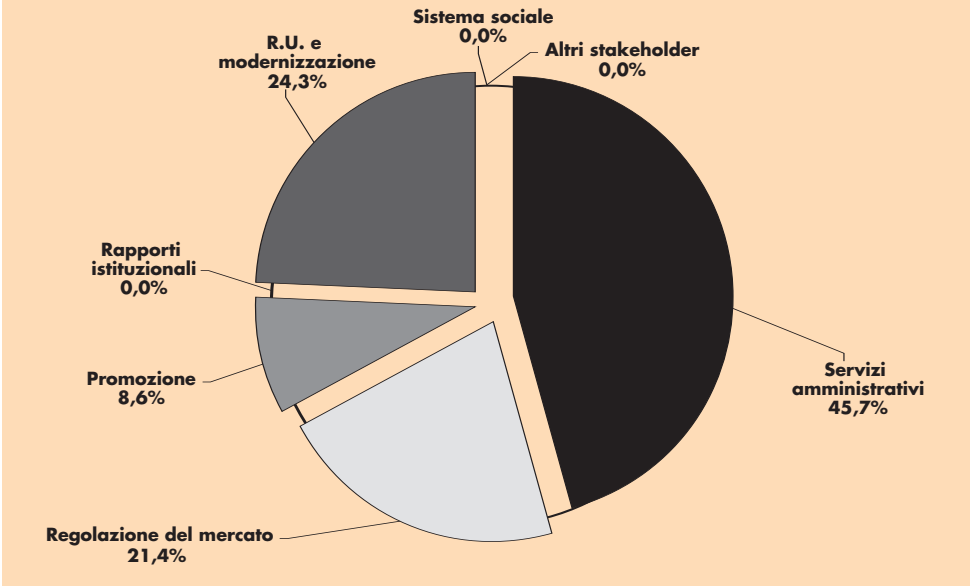


Figura 4.13 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Matera per ambito di attività

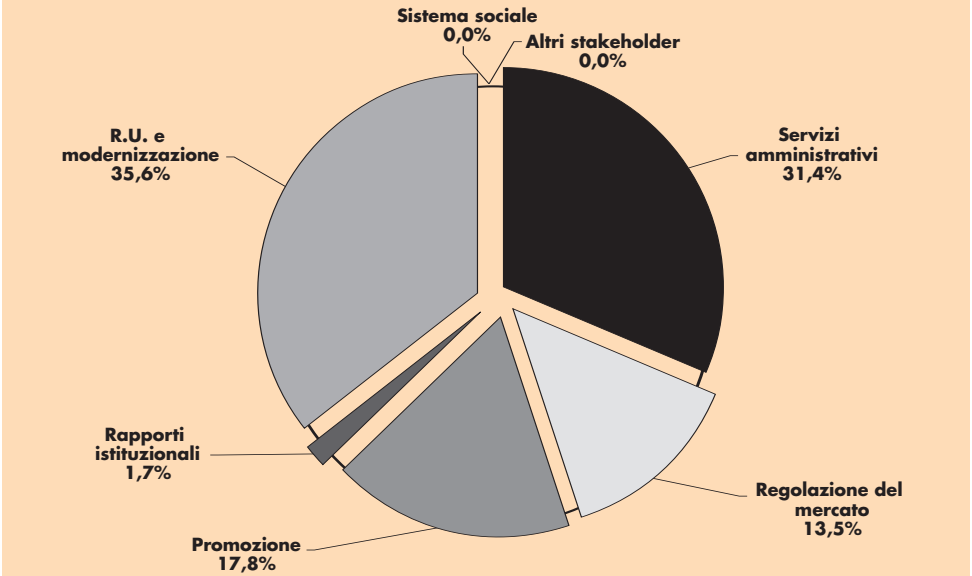
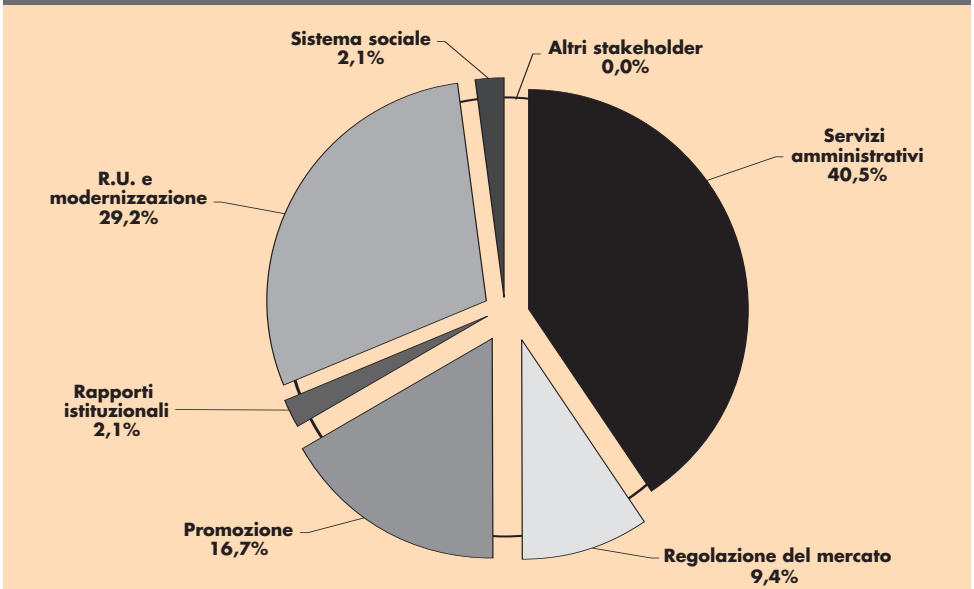


Figura 4.14 - Ripartizione percentuale degli indicatori della Camera di Commercio di Potenza per ambito di attività



5b

UN SISTEMA DI BENCHMARKING A SUPPORTO DELLA COSTRUZIONE DEI BILANCI SOCIALI DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Come si evidenzia nel capitolo precedente, gli indicatori rappresentano un fondamentale elemento per la costruzione del bilancio sociale; l'elaborazione e la presentazione di indicatori sono però correlate ad un rischio di autoreferenzialità; "rendere conto" dei propri risultati attraverso numeri riferiti solamente alla propria realtà organizzativa non sempre è sufficiente.

Non a caso nel manuale "Rendere conto ai cittadini", realizzato nell'ambito del laboratorio sulla rendicontazione e il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche del programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, emerge come le iniziative di benchmarking possono costituire un valido supporto ai processi di rendicontazione sociale. Mettere a confronto dati omogenei di enti simili permette infatti di aumentare la significatività e la capacità segnaletica degli indicatori che vengono utilizzati per monitorare il livello di efficienza, efficacia, economicità dei servizi. Significatività, quindi, non più basata solamente su di un processo autoreferenziale, ma basata sul confronto dei livelli di efficienza ed efficacia raggiunti da altri enti.

Con tale finalità l'Unioncamere, nell'ambito del programma di supporto al network sui sistemi di programmazione e valutazione delle Camere di Commercio, ha realizzato un sistema informativo web-based, che prende il nome di "Pareto" e nasce, per l'appunto, a completamento della capacità di monitoraggio dei risultati conseguiti relativamente alle attività rivolte alle imprese.

5.1 IL SISTEMA INFORMATIVO PER IL MONITORAGGIO DELL'EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI SERVIZI CAMERALI

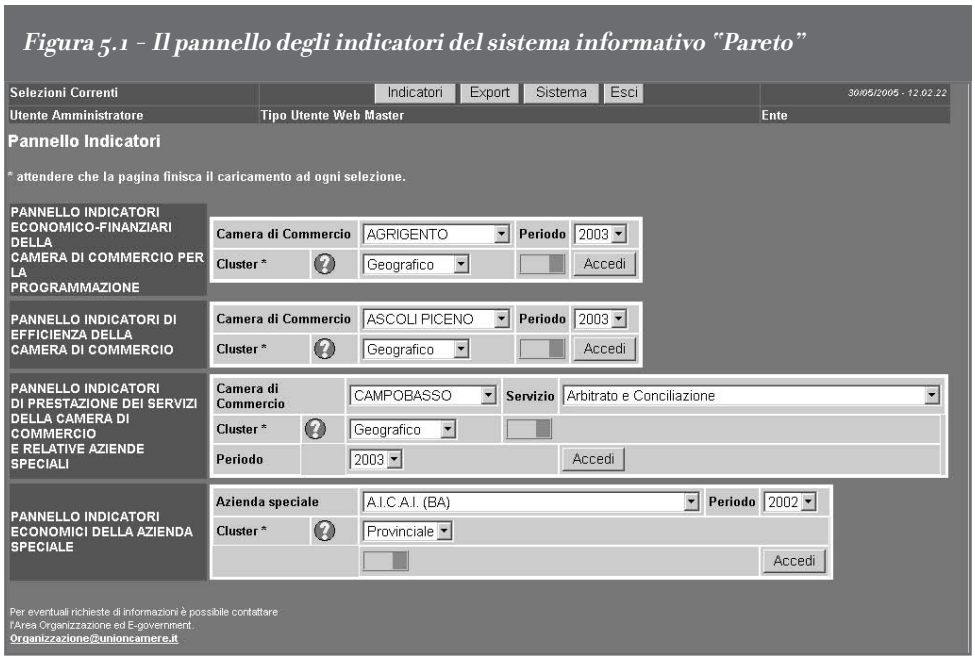
"Pareto" è diventato operativo nel 2000 ed è consultabile via internet. Esso fornisce ai soggetti del sistema camerale un parametro su cui confrontarsi per valutare effettivamente, in base ai numeri e non alle percezioni, il grado di efficienza raggiunto. Il sistema informativo riveste una duplice finalità: da una parte si presenta come una piattaforma per l'integrazione di importanti informazioni sul funzionamento e sul "rendimento" delle singole Camere di Commercio in un'unica base dati; dall'altra consente di rendere immediatamente accessibili tutti i dati necessari a supporto del processo di programmazione e valutazione dei servizi camerali.

Sono due facce di una stessa medaglia: il benchmarking che "Pareto" propone, infatti, insieme al controllo di gestione e all'attività dei nuclei di valutazione, costituisce senz'altro una base solida su cui poggiare decisioni, strategie ed iniziative che attengono agli organi delle Camera di Commercio. È uno spazio virtuale per la condivisione di esperienze, metodologie e best practice che siano da stimolo verso il miglioramento delle performance.

In particolare attraverso il sistema "Pareto" è possibile per ogni Camera di Commercio e per ogni Azienda Speciale:

- monitorare gli effetti delle strategie intraprese sui parametri economici e sul livello di efficacia della risposta alle imprese, ma anche monitorare importanti aree di servizi agli utenti;
- possedere uno stumento di lettura agile e immediatamente consultabile, strumento di lettura messo a disposizione, attraverso internet, dei soggetti decisionali della Camera di Commercio. Per ogni "fenomeno organizzativo" sottoposto a monitoraggio è stato infatti elaborato un indicatore sintetico ad alto valore segnaletico;
- confrontare i propri dati con le altre Camere di Commercio o le altre Aziende Speciali; confronto che permette di comprendere se alcuni fenomeni o trend sono ri-

Figura 5.1 - Il pannello degli indicatori del sistema informativo "Pareto"



conducibili a fattori ambientali (ad esempio a livello regionale), a fattori organizzativi (correlati ad esempio ad una specifica dimensione strutturale) o a fattori correlati alla propria realtà.

5.2 GLI INDICATORI PRESENTI NEL SISTEMA INFORMATIVO E I SISTEMI DI BENCHMARKING

Gli indicatori presenti sono rapporti matematico-statistici atti a fornire una misura sintetica e ad alto valore segnaletico di un certo fenomeno, ovvero eventuali incidenze o dipendenze relazionate agli aspetti gestionali e finanziari della Camera di Commercio o dell'Azienda Speciale esaminata.
Gli indicatori sono raggruppati per aree di argomento definite "pannelli":

- indicatori economico-finanziari della Camera di Commercio per la programmazione;
- indicatori di efficienza della Camera di Commercio;
- indicatori delle prestazioni dei servizi delle Camere di Commercio e delle relative Aziende Speciali;
- indicatori economici delle Aziende Speciali.

Ogni pannello è dinamico perché, scegliendo tra le opzioni di consultazione e sulla base delle combinazioni dei criteri di analisi di volta in volta selezionati, offre una lettura diversa degli indicatori. In particolare è possibile selezionare:

- il periodo: ogni pannello si articola in una successione di anni che consente di tracciare il percorso storico di ogni indicatore con la possibilità di stabilire confronti temporali;
- il cluster: ogni Camera di Commercio o Azienda Speciale può confrontare i propri dati con quelli di altri enti nell'ambito di specifici cluster. Ve ne sono quattro: 1) Il cluster geografico che permette il confronto tra le Camere di Commercio della stessa regione. 2) Il cluster dimensionale che permette il confronto tra le Camere di Commercio "strutturalmente simili" ossia omogenee in termini di bilancio e di bacino d'utenza. 3) Il cluster "uno a uno": pensato per confronti mirati con una Camera di Commercio a scelta, sempre nell'ottica della personalizzazione dell'analisi. 4) Il cluster "uno a tutti" che permette il confronto con tutte le Camere di Commercio.

La lettura viene effettuata non solo attraverso sistemi numerici, ma anche attraverso grafici

Tabella 5.1 - Il pannello degli indicatori economico finanziari della Camera di Commercio per la programmazione

18

Indicatori costruiti su rapporti di dati di bilancio "a consuntivo" e dati "a preventivo" allo scopo di valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi economici fissati. Il pannello è orientato al tema della programmazione e permette di valutare gli esiti delle attività concluse.

	Denominazione Indicatori
1	Autonomia Finanziaria
2	Capacità finanziaria
3	Tasso di riscossione delle entrate da diritto annuale
4	Andamento della riscossione delle entrate da diritti di segreteria
5	Andamento della riscossione delle altre entrate
6	Incidenza del fondo perequativo
7	Politica di realizzazione dei programmi promozionali
8	Politica di realizzazione degli investimenti promozionali
9	Incidenza del personale sulle entrate correnti
10	Incidenza di contratti a termine
11	Incidenza delle consulenze esterne
12	Inciden a dei servizi esternalizzati
13	Disponibilità finanziaria a breve
14	Incassi da residui attivi
15	Pagamenti da residui passivi
16	Tasso di rotazione dei crediti
17	Tasso di rotazione dei debiti
18	Tasso di incidenza dei costi di automazione

Tabella 5.2 - Il pannello degli indicatori di efficienza della Camera di Commercio

7 **Indicatori tendenti a delineare la capacità di utilizzare le risorse professionali e finanziarie della Camera.**

	Denominazione Indicatori
1	Efficienza organizzativa
2	Efficienza produttiva 1
3	Efficienza produttiva 2
4	Efficienza produttiva 3
5	Dimensionamento dell'organico
6	Tasso d'incidenza del personale dedicato alle imprese
7	Dimensionamento del personale dedicato alle imprese

Tabella 5.3 - Il pannello degli indicatori di prestazione dei servizi delle Camere di Commercio e relative Aziende Speciali

54 **Indicatori di sintesi, raggruppati in 9 tipologie di servizio, che permettono di conoscere il livello di efficienza e di efficacia, raggiunto in specifiche aree di attività, da ciascuna Camera di Commercio e relative Aziende Speciali.**

	Raggruppamenti di indicatori per servizio
1	Registro Imprese
2	Arbitrato e conciliazione
3	Finanza e credito
4	Internazionalizzazione
5	Studi e statistica
6	Formazione
7	Promozione delle filiere
8	Sviluppo nuove imprese
9	Innovazione tecnologica

che rendono immediatamente evidenti i risultati che emergono.

5.3 IL BENCHMARKING E IL BILANCIO SOCIALE

Le informazioni offerte dal sistema informativo "Pareto" rappresentano un importante elemento che può essere utilizzato dalle Camere di Commercio anche per il processo di rendicontazione sociale. Gli indicatori presentati assumono infatti una significatività utile non solo per attivare processi di miglioramento e di "emulazione" con gli Enti più "virtuosi", ma anche per rappresentare ad interlocutori esterni i livelli di efficienza ed efficacia raggiunti in specifici ambiti.
Sono da menzionare in particolare i bilanci sociali delle Camere di Commercio di Como e Venezia. Gli ambiti particolarmente interessanti in quest'ottica sono stati quelli delle risorse umane e dei servizi promozionali in generale.

Tabella 5.4 - Il pannello degli indicatori economici dell'Azienda Speciale

4 **Indicatori di sintesi, estratti dai bilanci, che forniscono una misura degli effetti che le politiche e le altre variabili gestionali hanno sulla "economia" dell'Azienda Speciale.**

	Denominazione Indicatori
1	Autonomia finanziaria
2	Autonomia strutturale
3	Efficienza nell'impiego delle risorse umane
4	Incidenza dei costi per l'attività istituzionale sui costi totali

Figura 5.2 - Le funzioni di consultazione e di stampa del sistema "Pareto"

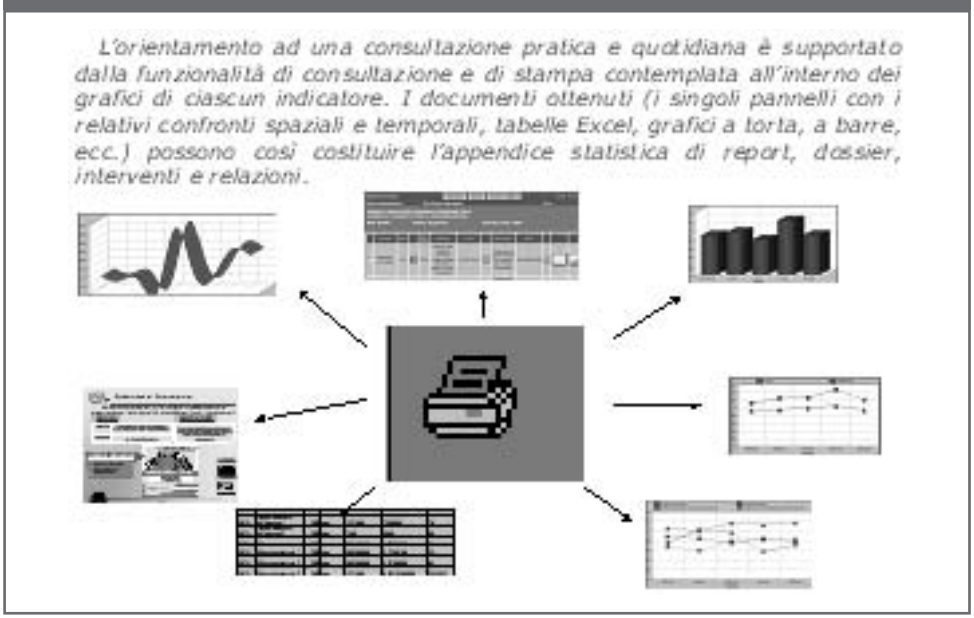


Figura 5.3 - Un esempio di indicatori tratti dal sistema "Pareto" nel bilancio sociale della Camera di Commercio di Como

I PROGRAMMI PROMOZIONALI

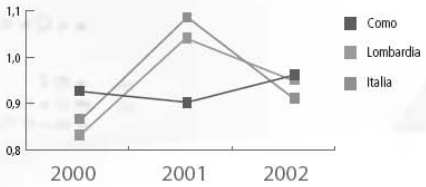
La capacità previsionale e decisionale della Camera di Commercio di Como per ciò che attiene alla realizzazione dei programmi promozionali può essere misurata attraverso un indicatore che mette a rapporto le risorse impegnate e preventivate per le attività promozionali in un esercizio economico. Tale indicatore mostra per Como valori piuttosto stabili nel corso del triennio 2000-2002, a fronte di un comportamento più erratico dei dati relativi alla media regionale ed a quella nazionale, che fanno registrare un picco nel 2001 ed una consistente riduzione nel 2002. Ciò può essere interpretato come una capacità stabile e consolidata della CdC di Como di portare a termine i programmi predisposti nell'ambito delle attività promozionali. In definitiva, si può dire che le azioni programmate dagli organi direzionali vengono implementate con continuità dalla struttura.

Il ruolo importante che rivestono per la Camera di Como le attività promozionali è confermato dall'analisi di un altro indicatore che mette a rapporto l'aggregato delle spese promozionali e di quelle per investimenti con il numero di imprese attive al 31 dicembre dell'esercizio di riferimento su base 1.000. Questo indicatore consente il confronto interterritoriale a prescindere dal valore assoluto delle risorse impiegate in attività promozionali ed evidenzia la capacità della CdC di Como di destinare in misura relativamente maggiore risorse alle attività promozionali sia a breve che a lungo termine. Il trend rilevato nel triennio mostra valori superiori alla media delle Camere di Commercio italiane e lombarde.

Politica di realizzazione dei programmi promozionali

	2000	2001	2002
Valore CdC di Como	0,92	0,90	0,96
Valore medio CdC Lombarde	0,83	1,03	0,95
Valore medio CdC italiane	0,86	1,06	0,91

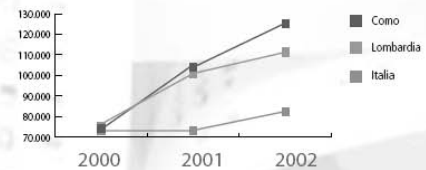
Fonte: Sistema Pareto - Unioncamere



Rilevanza delle attività promozionali

	2000	2001	2002
Valore CdC di Como	73.826	103.525	127.525
Valore medio CdC Lombarde	76.601	101.093	111.131
Valore medio CdC italiane	73.000	72.937	83.674

Valori espressi in euro
Fonte: Sistema Pareto - Unioncamere



6b

LE ESPERIENZE DI NETWORK TRA LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Il processo di rendicontazione sociale e quindi la redazione del bilancio sociale richiede da parte delle amministrazioni interessate un grande impegno quantitativo e qualitativo di risorse. Impegno dato anche dalla necessità di sperimentare una nuova ed avanzata forma di comunicazione e in alcuni casi anche di migliorare i processi in atto nell'ente che sono alla base della rendicontazione sociale, quali la programmazione e valutazione. È importante, allora, sviluppare questa tematica attraverso uno scambio continuo di esperienze, informazioni, metodologie, percorsi tra i diversi enti che sono interessati a realizzare il bilancio sociale.

Al riguardo due sono le esperienze che si vogliono sottolineare in questo capitolo; una a valenza nazionale elaborata e coordinata dal Dipartimento della Funzione Pubblica (il Programma Cantieri) ed un'altra interna al sistema camerale (il network del bilancio sociale nelle Camere di Commercio).

6.1 IL PROGRAMMA CANTIERI

Il tema della rendicontazione ai cittadini riscontra un crescente interesse sia da parte degli amministratori locali, che vedono nel bilancio sociale uno strumento per comunicare ai propri elettori quanto gli impegni presi sono stati rispettati, ma anche e soprattutto da parte dei dirigenti e funzionari, che hanno la possibilità di valorizzare, rendere più esplicito e acquisire maggiore consapevolezza del proprio contributo al raggiungimento dei risultati finali dell'amministrazione, e quindi recuperare il senso originario del proprio lavoro.

Questa esigenza è ormai avvertita da tutti i tipi di amministrazioni pubbliche, come dimostrano le adesioni alle iniziative del Programma Cantieri sul tema dove i Comuni rappresentano il 30% delle iscrizioni, seguiti da Asl e Province (15% ciascuno), Regioni (5%), Università (4%).

Il Programma Cantieri è da tempo attivo su questo fronte. Il Laboratorio sul bilancio sociale, terminato nella primavera 2004 ha portato alla pubblicazione di un manuale sul tema: "Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche". Il volume non pretende di dire l'ultima parola su un argomento ancora così aperto, né di indicare in modo prescrittivo una "ricetta" per la rendicontazione sociale, ma traccia linee guida e fornisce un percorso per orientare le

IL PROGRAMMA CANTIERI

Attraverso il Programma Cantieri, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato diverse azioni di sostegno alle amministrazioni per assicurare le condizioni favorevoli al cambiamento. Una di queste azioni di sostegno ha l'obiettivo di creare e diffondere know how su temi centrali per l'ammodernamento delle amministrazioni pubbliche italiane: si tratta dei Laboratori di Cantieri. All'interno dei Laboratori viene valorizzato e condiviso il patrimonio di conoscenze e competenze necessario a supportare processi di innovazione.

L'avvio di ogni Laboratorio presuppone la scelta di un tema significativo per il cambiamento e questa scelta avviene attraverso:

- l'analisi di dati e ricerche realizzate da altri soggetti;
- brainstorming con attori rilevanti (del pubblico ma anche del privato, compresi i partners del Programma Cantieri);
- l'analisi dei Piani Integrati di Cambiamento cioè di quei progetti finalizzati al miglioramento dell'organizzazione o dei servizi, definiti dalle amministrazioni sulla base di un processo di autovalutazione (VIC) all'interno di un'altra azione di sostegno proposta dal Programma Cantieri che si chiama Successi di Cantieri.

Individuato il tema del Laboratorio, vengono scelti anche i partecipanti ai lavori e questa scelta cade su due tipologie di soggetti: amministrazioni esperte del tema ed esperti esterni alle amministrazioni (docenti universitari e/o consulenti, ecc.).

Composto il gruppo di lavoro, il responsabile del Laboratorio propone ai partecipanti un primo confronto sul tema. Ogni Laboratorio, in realtà, ha la sua storia che è segnata dall'argomento e dallo stile di conduzione del suo responsabile.

Ciò che caratterizza tutti i Laboratori, invece, è l'output finale che sarà un Manuale, una Linea Guida o un Rapporto che contenga riflessioni o, ancora meglio, indicazioni metodologiche e operative per guidare le amministrazioni nel "fare".

I Cantieri di innovazione sono la conseguenza dei Laboratori. Si tratta, in sostanza, di un'ulteriore possibilità offerta alle amministrazioni per mettersi alla prova nell'utilizzo degli strumenti definiti all'interno dei Laboratori.

Avviare un Cantiere di innovazione, infatti, significa seguire un articolato percorso finalizzato all'applicazione delle indicazioni metodologiche e operative contenute nei Manuali, Linee guida, ecc. Il Cantiere di innovazione è una sperimentazione guidata, sia in presenza che a distanza, attraverso formazione, confronto di esperienze, svolgimento di compiti particolari, ecc. con la supervisione dello staff.

amministrazioni che intraprendono questa strada. Il manuale costituisce inoltre lo strumento di riferimento per il nuovo Cantiere di Innovazione dedicato al Bilancio Sociale, avviato lo scorso novembre, che sta accompagnando oltre 250 amministrazioni alla redazione di un documento di rendicontazione, nella convinzione che il bilancio sociale non è un fenomeno di costume amministrativo, ma nasce dall'esigenza della P.A. di fare i conti prima di tutto con sé stessa, per poi riposizionarsi in un contesto di relazioni attivo, trasparente e responsabile.

Il percorso proposto da Cantieri alle amministrazioni che prendono parte all'iniziativa è articolato in tre fasi:

1. impostazione preliminare: in cui si gettano le basi di tutto il percorso e si cominciano ad affrontare le prime criticità relative alla condivisione all'interno dell'ente, all'individuazione dei pubblici di riferimento, al reperimento dei dati contabili ed extra contabili;
2. costruzione del modello di rendicontazione: il vero e proprio cuore del percorso di innovazione in cui si mettono in sinergia le strategie e si elaborano complessivamente i dati coerentemente con gli obiettivi;
3. redazione del documento: fase nella quale si discutono e si attuano le linee di comunicazione più operative riguardanti il documento che verrà messo in circolazione.

Realizzare il bilancio sociale non si riduce dunque a scrivere un documento, magari anche in bella forma e in tempi rapidi, per migliorare l'immagine dell'amministrazione. La comunicazione all'interno e all'esterno è fondamentale per rendere efficace ogni iniziativa, ma il bilancio sociale deve essere il punto di arrivo di un processo interno che muove da una reale volontà di ripensare il modo con cui l'amministrazione definisce, comunica e valuta gli impegni presi nei confronti dei cittadini. Un processo che coinvolge quanto più possibile tutte le strutture dell'ente nella costruzione del "sistema di rendicontazione" e nella sua corretta alimentazione, e che è strettamente collegato alla programmazione e al controllo dell'ente e agli altri processi gestionali interni.

Il percorso che conduce alla realizzazione di un bilancio sociale obbliga a rimettere in discussione culture e comportamenti consolidati ma allo stesso tempo può contribuire a creare amministrazioni più consapevoli del valore che creano, cittadini più informati, in grado

Figura 6.1 - La logica della rendicontazione sociale secondo Cantieri P.A.

A cura di Angelo Tanese, Responsabile Laboratori di Innovazione Programma Cantieri - DFP

di giudicare e contribuire a creare tale valore. In sintesi, un sistema di relazioni più trasparente e responsabile, che alimenta la fiducia reciproca e legittima il ruolo delle nostre istituzioni.

Per accompagnare il lavoro delle amministrazioni impegnate in questo percorso è attiva sul portale di Cantieri una sezione dedicata al Cantiere di Innovazione sul Bilancio sociale nella quale sono presenti risorse e materiali che possono interessare non solo gli enti che partecipano all'iniziativa ma tutti coloro che intendono avvicinarsi a questo strumento di rendicontazione. Si segnalano in particolare, oltre al già citato manuale: una raccolta di esperienze, ovvero un repertorio di bilanci sociali di qualità realizzati da altrettante amministrazioni pubbliche del nostro paese; una bibliografia aggiornata e un prezioso glossario sulla rendicontazione sociale.

6.2 IL NETWORK DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Per rendere l'esperienza del bilancio sociale rilevante non solo per le Camere di Commercio ma per il sistema in generale, Unioncamere ha costituito un network tra le Camere sensibili alla tematica della rendicontazione sociale pubblica. Questo network vuole rappresentare un luogo di comunicazione ed interscambio, dove i responsabili camerali, insieme ad esperti ed accademici della materia, possano dialogare in un'ottica di confronto, scambio di esperienze, aggiornamento.

La creazione del network è funzionale al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- realizzare un'officina di idee e proposte per lo sviluppo della cultura e delle prassi sulla rendicontazione sociale, alla luce delle diverse esperienze delle singole Camere;
- innescare effetti moltiplicativi per quanto riguarda le valenze di comunicazione del bilancio sociale;
- creare una rete unica per il monitoraggio delle iniziative del sistema camerale nel campo della rendicontazione sociale;
- costituire un punto di riferimento metodologico;
- fornire supporto operativo ai vari soggetti partecipanti alla rete;
- contribuire a diffondere la cultura della responsabilità sociale nell'ambito del mondo camerale e dei suoi referenti.

Al network è stata data pratica attuazione attraverso:

- l'istituzione e il funzionamento di un Comitato tecnico-scientifico di livello;
- un'attività divulgativa e informativa all'interno del sistema camerale;
- la predisposizione e condivisione di strumenti ad hoc da mettere a disposizione degli aderenti;
- la realizzazione di un sito web;
- l'erogazione di un servizio di assistenza a distanza;
- la realizzazione di un evento di lancio.

Per gestire le attività del network è stato creato un gruppo di supporto e assistenza, composto da rappresentanti delle Camere aderenti, da esponenti del Comitato scientifico e dai responsabili della segreteria tecnica del Comitato. Questo organismo ha anche un ruolo propositivo, in quanto incaricato di presentare idee e proposte per lo sviluppo della cultura e delle prassi sulla rendicontazione sociale.

Il Comitato tecnico-scientifico scaturisce dal potenziamento del Comitato già esistente e operante nel monitoraggio dei bilanci sociali del sistema camerale, ed è collegato con altre realtà e reti di livello nazionale (quali, ad esempio, il laboratorio di Cantieri P.A.).

La sua attività serve, in particolare, a conferire legittimazione scientifica e comunicazionale a tutte le iniziative del network attraverso la messa a punto delle metodologie da suggerire, degli strumenti da proporre, delle partnership da attuare, della programmazione degli anni futuri. Il Comitato, oltre alle periodiche riunioni di "supervisione" dei lavori svolti, vede il coinvolgimento dei suoi membri nell'attività informativa/divulgativa da svolgere nell'ambito della rete.

La sensibilizzazione e l'aggiornamento degli esponenti camerali coinvolti nella rete avviene tramite l'attività divulgativa e informativa che si prevede di realizzare presso le Camere. In particolare, saranno effettuati degli interventi seminariali (uno al Nord, uno al Centro, uno al Sud) per diffondere e consolidare la cultura della rendicontazione sociale, oltre che per illustrare i principali strumenti metodologici ed operativi concepiti nell'ambito del network.

Un obiettivo fondamentale è, infatti, mettere a disposizione una batteria di strumenti ad hoc, in grado di configurare un vero e proprio kit per la redazione del bilancio sociale. Gli strumenti previsti sono:

- un prontuario contenente gli adempimenti necessari per la redazione del bilancio sociale, corredato da manualistica sulla rendicontazione sociale tarata sulle specifiche esigenze e caratteristiche delle Camere di Commercio;
- un sistema di indicatori (testati sulle Camere che hanno finora realizzato il bilancio sociale);
- le matrici per la rilevazione degli stakeholder;
- una matrice-indice per orientarsi nella predisposizione del documento di bilancio sociale;
- un software di supporto per la riclassificazione del Conto economico;
- un CD-rom dimostrativo del processo di rendicontazione sociale.

Per agevolare lo scambio all'interno del net-

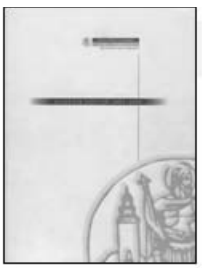
work, nonché per promuovere e veicolare l'iniziativa all'esterno, è stato realizzato un sito web dove raccogliere le diverse esperienze delle Camere di Commercio. Il sito, oltre ai contenuti e alle informazioni generali sul bilancio sociale, contiene un'area riservata per i membri del network, un Forum, le news e altri servizi on-line come "L'esperto risponde".

Figura 6.2 - Alcuni dei bilanci sociali realizzati dalle Camere di Commercio

Venezia
2001-2003

Como
2000-2002

Potenza
2001-2003



Bergamo
2001-2003

Milano
2000-2001

Padova
2002-2003

Pordenone
1999-2002

Lodi
2002

Brescia
2003

Milano
2002

Milano
2003

A CURA DELL'OSSERVATORIO DEL SISTEMA CAMERALE DELL'UNIONCAMERE E DI MEDIACAMERE
Coordinamento: Andrea Sammarco
Attività di redazione a cura di:
Giancarlo Cipriano, Biagio Caino, Karen Carrelli, Federica Ricci - Mediacamere
Giuseppe Del Medico - Unioncamere

COORDINAMENTO EDITORIALE

Società consortile delle Camere di Commercio italiane

UNIONCAMERE

UNIONE ITALIANA
DELLE CAMERE
DI COMMERCIO,
INDUSTRIA,
ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA

2005

CAMERE DI COMMERCIO. IL SISTEMA PER CRESCERE.