



Camera di Commercio
Prato

PIANO DELLA PERFORMANCE

di cui all'articolo 10, commi 1 lettera a) del D.Lgs. 150/2009

ANNO 2011

Indice

- 1. Presentazione del Piano**
- 2. Sintesi delle informazioni di interesse per cittadini e stakeholder esterni**
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo.
 - 2.3 Come operiamo.
- 3. L'identità**
- 4. L'analisi del contesto**
- 5. L'Albero delle performance**
- 6. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**
- 7. Allegati tecnici**

1. Presentazione del Piano

Il Piano della Performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, come strumento per assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

Esso rappresenta, pertanto, uno strumento per:

- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- favorire una effettiva accountability e trasparenza.

Il Piano della Performance è parte integrante del Ciclo Di Gestione Della Performance e ne rappresenta uno dei principali documenti.



Con la realizzazione del primo Piano della Performance la Camera di Commercio Prato si dota di un nuovo modo per rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si prefigge di raggiungere nell'anno 2011, garantendo trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori: non solo le imprese e le associazioni, ma anche le altre istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i più rilevanti portatori di interesse.

Il Piano della Performance non deve, infatti, ridursi ad un mero esercizio burocratico, finalizzato al formale adempimento delle disposizioni del D. Lgs. 150/2009, ma deve servire a rendere chiari all'esterno e all'interno, gli sforzi organizzativi ed economici posti in essere per conseguire risultati sui quali, poi, valutare l'operato dell'Ente in termini di efficacia, di efficienza, qualità e coerenza rispetto ai valori. In questo senso, per la Camera di Commercio Prato la realizzazione del Piano della Performance rappresenta un ulteriore passo verso la costruzione di una pubblica amministrazione fondata sul dialogo e sul confronto con i propri interlocutori.

Il presente Piano della Performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma Pluriennale 2008-2012 ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente Camerale per l'anno 2011, mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori. Esso interviene a programmazione economico – patrimoniale e delle attività per l'anno 2011 ormai formalizzata e pertanto il documento si limita a recepirne i contenuti.

Un'ulteriore opportuna considerazione riguarda l'arco temporale di questo primo documento che da triennale diventa annuale per motivi legati alla prossima scadenza (anno 2012) degli organi di indirizzo politico.

Al fine di favorire una rappresentazione complessiva ed una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della Performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma Pluriennale.



Principi di redazione del documento:

- 1) **bilanciato** - i contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera;
- 2) **chiaro** - il Piano deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni;
- 3) **coerente**- i contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna);
- 4) **veritiero** - i contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto della sua approvazione e per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati che saranno utilizzati per la sua valutazione;
- 5) **trasparente** - il Piano deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile e di facile accesso anche via web;
- 6) **intellegibile** - il Piano deve essere facilmente comprensibile anche agli stakeholder esterni;
- 7) **integrato all'aspetto finanziario** - il Piano deve essere raccordato con i documenti contabili di programmazione. L'integrazione e il collegamento logico tra il piano della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vanno garantiti almeno su quattro livelli:
 - a) coerenza dei contenuti;
 - b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte
 - d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.
- 8) **supportato da soggetti qualificati** - il gruppo di lavoro che coordina le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elabora il documento deve avere competenze di pianificazione e controllo;
- 9) **formalizzato** - il Piano deve essere approvato con atto formale di cui deve essere data evidenza nel Piano. Il Piano deve essere formalizzato anche al fine di assolvere alla funzione di comunicazione, esterna ed interna, propria del documento;
- 10) **confrontabile e flessibile** - la struttura del Piano deve permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano stesso con la Relazione sulla performance. Tenendo conto che la struttura del Piano si modifica nel tempo in base alle esperienze maturate, eventuali modifiche di struttura e di contenuto devono essere comunque motivate e tracciabili;
- 11) **pluriennale e annuale** - l'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per cittadini e stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (di seguito Camera di Commercio) è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali (art. 1 legge 580/1993).

La **Camera di Commercio di Prato** nasce nel 1992 con il decreto istitutivo della nuova provincia, ma soltanto l'anno successivo viene nominato il primo Presidente.

Come **logo** identificativo dell'ente, viene scelto la "Porta Mercatale" per il forte potere simbolico di luogo di accesso alla città e al suo cuore produttivo ed economico.

Da allora molto è cambiato: il tessuto produttivo, all'inizio caratterizzato quasi esclusivamente dal tessile, ha scoperto la new economy ed il settore agroalimentare e dei prodotti tipici. Certo, il distretto ha risentito fortemente della profonda crisi economica che, a partire dall'anno 2009, ha colpito l'intera economia mondiale, ma proprio in questo difficile frangente la Camera ha rafforzato il suo ruolo di supporto all'economia.

L'operato della Camera di Commercio di Prato si ispira ai valori posti dalla Costituzione e dalla legislazione ordinaria a fondamento dell'azione di ogni Amministrazione Pubblica, quali:



La Carta Dei Valori della Camera di Commercio di Prato

Parlare di etica all'interno di una Pubblica Amministrazione significa far riferimento ai valori dell'Ente, ma anche a quelli degli amministratori e dei dipendenti che lo compongono. Alla base della scelta della Camera di Commercio di Prato di dotarsi di una Carta dei Valori c'è innanzitutto la volontà di definire un insieme di regole in cui questioni generali e atteggiamenti individuali concorrano a produrre comportamenti corretti e verificabili, fornendo un esempio positivo al territorio.

La Camera di Commercio deve essere considerata come la "**Casa delle imprese**" e lavorare per il **sostegno** e lo **sviluppo** dell'imprenditoria, in collaborazione con gli attori economici e istituzionali che operano sul territorio. **Agevolare i processi di cambiamento** in atto all'interno del sistema imprenditoriale pratese: è questa la mission della Camera di Commercio di Prato, una strada da percorrere anche grazie anche alla collaborazione delle forze economiche e sociali che operano sul territorio. In linea più generale la Camera di Commercio di Prato vuole **aiutare il territorio** a sviluppare le proprie potenzialità, anche attraverso la diversificazione e la qualificazione delle imprese presenti, tenendo conto della storia del tessuto produttivo e della sua identità culturale, valorizzando il "saper fare" e agevolando la trasmissione dei saperi, interagendo con quello che di nuovo sta accadendo nel mondo circostante. Lavorare per il "supporto e la promozione degli

interessi generali delle imprese" di un territorio, come recita la legge di riforma delle Camere di Commercio (l. 580/93), significa riuscire a lavorare con l'obiettivo di svolgere un ruolo di sintesi che permetta alle imprese del territorio di identificarsi con l'attività dell'ente. In questa direzione **la collaborazione e la condivisione dei programmi e dei valori** con le associazioni di categoria e con il tessuto economico è un passo necessario per la crescita dell'intero sistema economico provinciale.

Nella convinzione che **la diversità sia una ricchezza**, la Carta dei Valori vuole individuare quei principi che stanno alla base della corretta azione esterna. La poliedricità del sistema imprenditoriale pratese, sia nei settori di interesse che nelle dimensioni aziendali, rendono difficile svolgere questo compito. Per questo la Carta dei Valori vuole rappresentare uno strumento che metta alla base del lavoro dell'ente valori che rispettino questa caratteristica e che anzi l'aiutino ad esprimersi.

2.2 Cosa facciamo




La Camera di Commercio di Prato promuove e tutela lo sviluppo del sistema economico locale sul mercato nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo con le imprese e svolgendo i compiti attribuiti dalla legge.

Con la riforma delle Camere di Commercio, introdotta dal Decreto Legislativo 15 febbraio 2010 n. 23, dopo oltre quindici anni dal primo importante intervento normativo, ne è stata rafforzata l'autonomia funzionale, nonché altri importanti ambiti quali il ruolo, la mission, l'organizzazione e la governance.

Tra le principali novità intervenute, si evidenziano:

- una nuova identità con conseguente affermazione del concetto di sistema camerale;
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni;
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse.

Funzioni attribuite dalla Legge n. 580 del 1993

Attività Anagrafico-Certificativa	Attività di Promozione ed Informazione Economica	Attività di Regolazione del Mercato
 <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tenuta del Registro delle Imprese e del REA <input type="checkbox"/> Promozione della semplificazione delle procedure per lo svolgimento di attività economiche 	 <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promozione del territorio e dell'economie per l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi Fidi <input type="checkbox"/> Realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione dell'informazione economica <input type="checkbox"/> Supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero <input type="checkbox"/> Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e di infrastrutture informatiche e telematiche <input type="checkbox"/> Cooperazione con le istituzioni scolastiche ed universitarie in materia di alternanza scuola – lavoro e per l'orientamento al lavoro ed alle professioni 	 <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti <input type="checkbox"/> Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti <input type="checkbox"/> Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci <input type="checkbox"/> Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti <input type="checkbox"/> Raccolta degli usi e delle consuetudini

2.3 Come operiamo

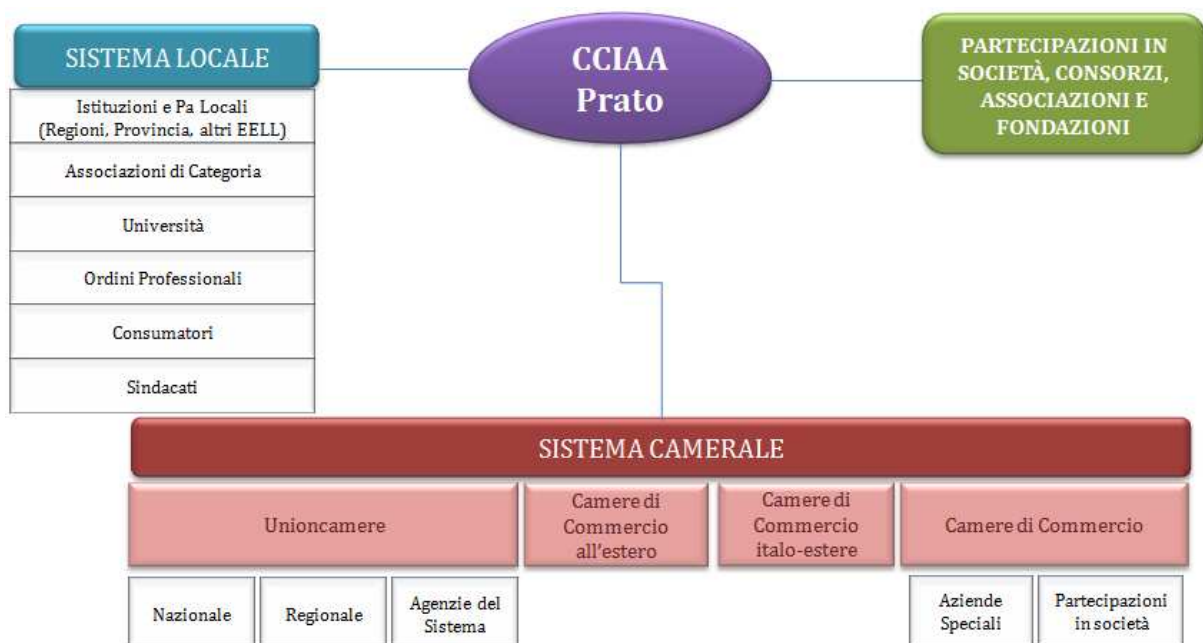
La Camera di Commercio di Prato opera all'interno di una rete di relazioni istituzionali che coinvolgono non solo i soggetti interni al sistema camerale, ma anche gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio.

L'insieme delle relazioni istituzionali permette infatti di elaborare strategie condivise per il rafforzamento delle azioni di intervento promozionale e di sviluppo del mercato ed evita, al contempo, un'inutile dispersione di risorse.

Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma della Legge n. 580 del 1993 riguarda proprio il riconoscimento normativo del ruolo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Prato opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete sostenendo l'importanza del network camerale, unico nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network offre infatti opportunità assai preziose per la realizzazione delle strategie camerale potendo contare sull'efficienza gestionale delle economie di scala.



Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 CCIAA, 127 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 73 CCIAA italiane all'estero, 33 CCIAA italo estere, oltre 2000 partecipazioni in infrastrutture e società.

L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale.. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le Unioni Regionali, sono associazioni private che rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito camerale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

Le CCIAA Italiane all'estero, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano

Le CCIAA italo-estere, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa

Gli stakeholder

Nello svolgimento della propria attività ogni amministrazione si assume la responsabilità del proprio operato nei confronti dei portatori di interesse (stakeholder), di tutti coloro cioè che hanno l'aspettativa di trarre benefici diretti ed indiretti dall'azione dell'organizzazione.

Il dialogo sociale deve essere bi – direzionale:

- verso gli stakeholder, per esporre loro ciò che è stato fatto;
- dagli stakeholder, per ascoltare il loro punto di vista ed ottenere indicazioni utili alla definizione di obiettivi e strategie.

Con riferimento alla Camera di Commercio di Prato si distinguono quali portatori di interesse avente carattere istituzionale:



Oltre a quelli sopra indicati, potranno comunque essere individuate altre categorie di soggetti coinvolti nell'azione amministrativa dell'Ente con riferimento a singole attività o progetti.

3. L'identità



SEDE

Via Valentini 14, 13 e 19
59100 Prato
Tel. 0574/61261
Partita IVA: 01662670973
Cod. Fiscale: 92024980481

Orario di apertura al pubblico
Lunedì-Venerdì ore 8:30/12:30
Lunedì e Giovedì ore 14:30/15:40
Sabato chiuso



LA NUOVA SEDE CAMERALE

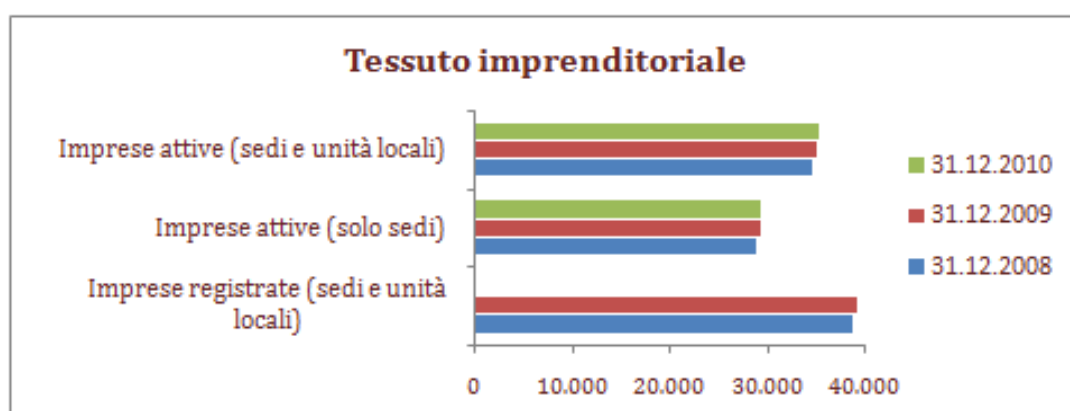
Con l'obiettivo di superare l'attuale inadeguatezza logistica dei locali, e nello stesso tempo realizzare un importante intervento di riqualificazione urbana, è in corso la realizzazione della **nuova sede camerale** ubicata in Via Baldanzi, angolo Via del Romito.

Il nuovo edificio sarà una struttura a disposizione delle imprese, realizzata con le più moderne tecniche di ristrutturazione e di sostenibilità ambientale, ed ospiterà un'area polifunzionale a servizio della città, con un auditorium da 400 posti oltre ad uno spazio mostre.

Una maglia in lamiera color bronzo, evocativa di un tessuto pratese, l'identità stessa del distretto, ricoprirà tutto l'immobile e grande attenzione sarà riservata agli aspetti del risparmio energetico ed impiantistici (geotermia, fotovoltaico, pannelli solari, solar cooling).

La Camera di Commercio in cifre

	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
Imprese registrate (sedi e unità locali)	38.694	39.112	non rilevabile
Imprese attive (solo sedi)	28.831	29.184	29.387
Imprese attive (sedi e unità locali)	34.652	35.041	35.269



68 *Le unità di personale di ruolo in servizio al 01.01.2011*


€ 10.507.313 *Previsione proventi correnti esercizio 2011*

€ 7.775.000 *Previsione proventi da diritto annuale esercizio 2011*

€ 2.342.000 *Stanziamiento per interventi economici esercizio 2011*








Il Valore Aggiunto della Camera di Commercio di Prato

Per Valore Aggiunto si intende il maggior valore, rispetto alle risorse inizialmente disponibili, che l'impresa o, come in questo caso, l'ente pubblico, crea con l'attivazione del proprio processo produttivo. Le informazioni raccolte nell'ambito del progetto regionale sugli ultimi dati di bilancio disponibili (bilancio d'esercizio 2009), consentono anche un'analisi nell'ottica di benchmarking e un raffronto del dato della Camera di Commercio di Prato con i valori medi regionali. Di particolare interesse il differenziale della percentuale di distribuzione al Sistema Economico Produttivo della Camera di Prato (78%) sulla media regionale (69%).

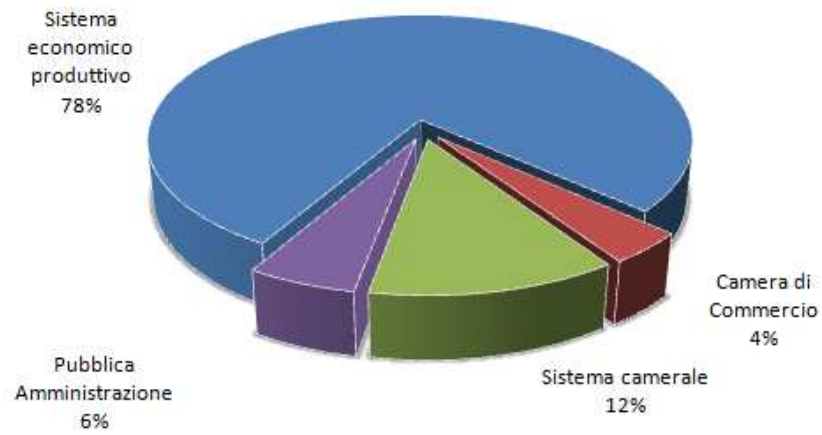
Valore Aggiunto distribuito al Sistema economico produttivo anno 2009	Media Toscana anno 2009	
191	175	

Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
	VA
Valore della produzione	8.909.256,94
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	6.403.312,59
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	1.983.150,90
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	320.759,92
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	167.805,33
<i>Variazione delle rimanenze</i>	34.228,20
Costi di struttura	2.369.470,67
<i>Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)</i>	1.751.522,04
<i>Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)</i>	617.948,63
Valore Aggiunto Caratteristico Lordo	6.539.786,27
Componenti accessori e straordinari	
+/- Saldo gestione accessoria	442.061,35
<i>Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri ricavi e proventi)</i>	585.807,29
<i>Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)</i>	143.745,94
+/- Saldo componenti straordinari	146.442,12
<i>Ricavi straordinari</i>	1.225.326,95
<i>Costi straordinari</i>	1.078.884,83
Valore Aggiunto Globale Lordo	7.128.289,74

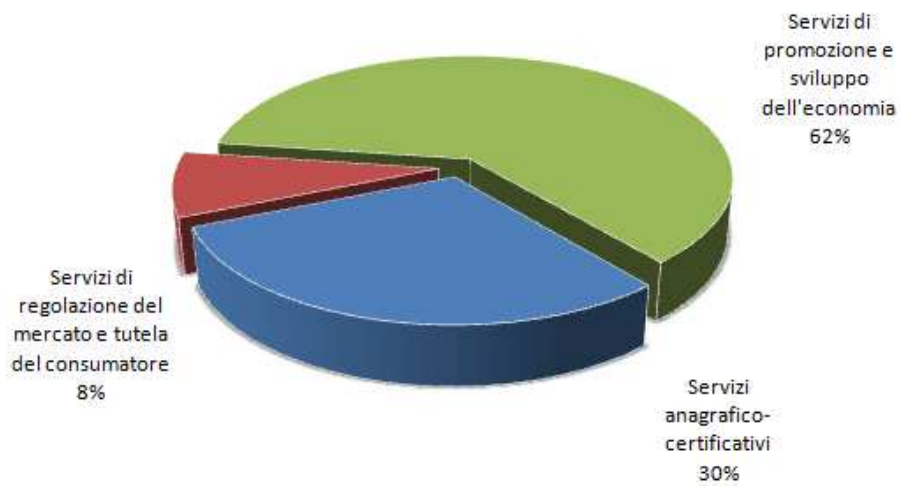
Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
	VA
Sistema economico produttivo	5.580.403,61
<i>Servizi anagrafico-certificativi</i>	<i>1.669.215,19</i>
<i>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</i>	<i>467.705,61</i>
<i>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	<i>3.443.482,81</i>
Camera di Commercio	283.162,20
Sistema camerale	878.158,09
Pubblica Amministrazione	386.565,83
Valore Aggiunto Globale Lordo	7.128.289,73

Distribuzione % VA agli Stakeholders	VA	Valore medio	
Sistema economico produttivo	78%	69%	
Camera di Commercio	4%	16%	
Sistema camerale	12%	11%	
Pubblica Amministrazione	5%	4%	
Servizi anagrafico-certificativi	30%	29%	
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	8%	9%	
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	62%	62%	

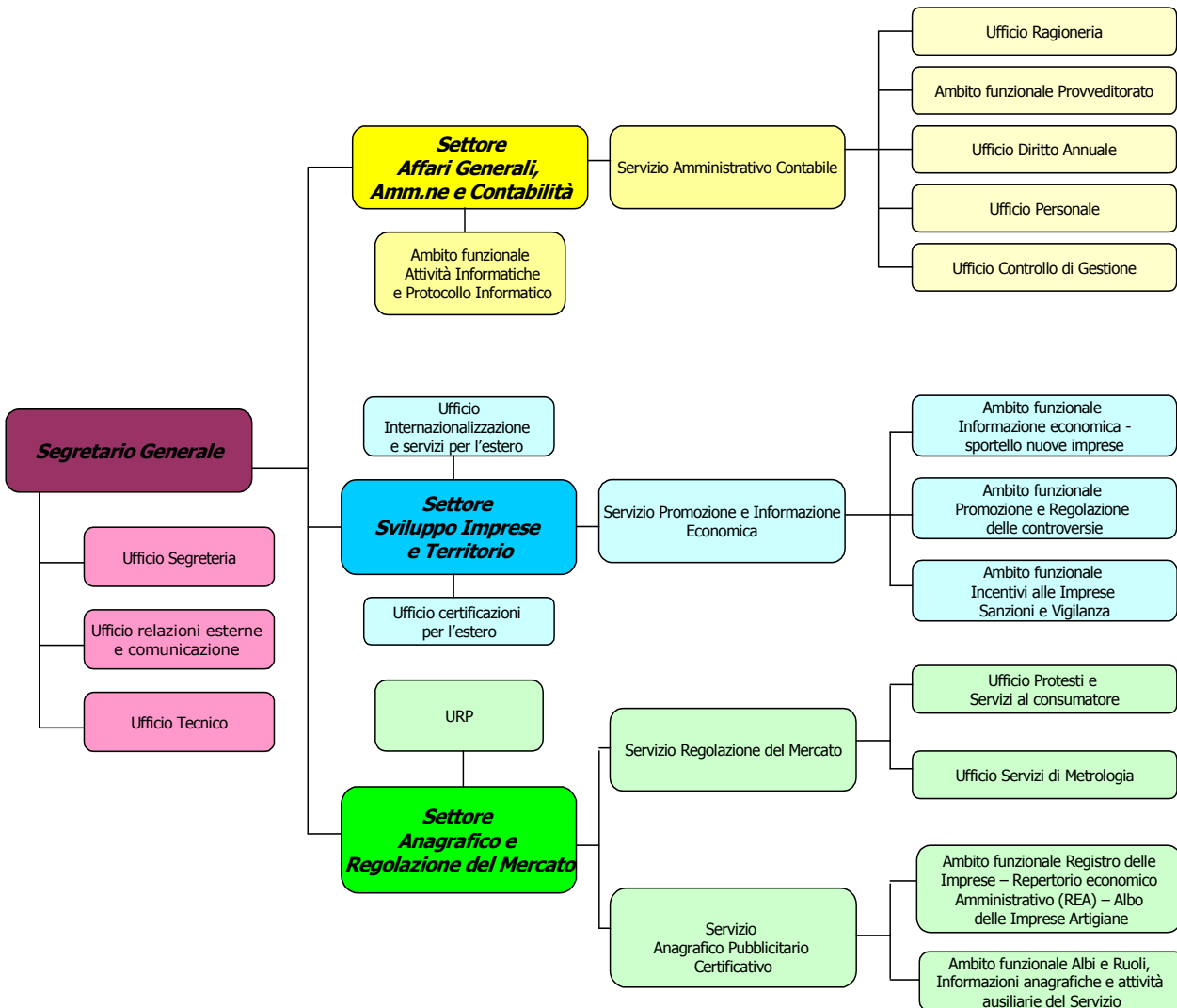
Distribuzione del Valore Aggiunto



Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo



L'assetto istituzionale ed organizzativo



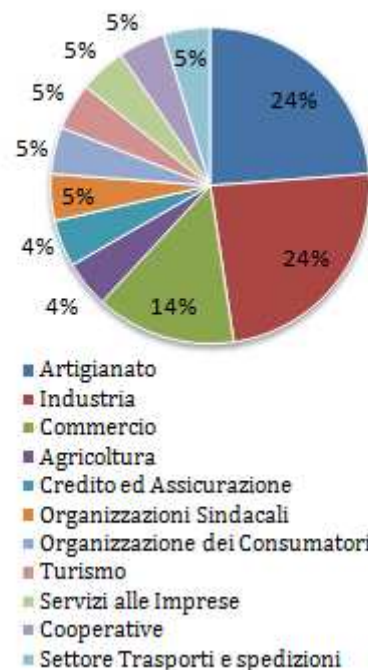
Sono organi della Camera di Commercio: il **Consiglio**, la **Giunta**, il **Presidente**, il **Collegio dei Revisori dei Conti**.

Il **Consiglio** è l'organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'ente e ne verifica l'attuazione. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/1993, così come riformata nel 2010, riguardano:

- l'elezione del Presidente e della Giunta;
- la nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- la predisposizione e la deliberazione dello Statuto camerale;
- la determinazione degli indirizzi generali dell'ente e del programma pluriennale dell'ente;
- l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, del preventivo annuale e del bilancio di esercizio;
- la determinazione degli emolumenti per i componenti degli organi camerale.

Il Consiglio resta in carica 5 anni.

Settori Rappresentati nel Consiglio camerale



Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Carlo Longo (Presidente)	Servizi alle imprese	Adriano Bellu	Industria
Giovanni Nenciarni (Vice Presidente)	Artigianato	Marcello Gozzi	Industria
Fabrizio Campaioli	Artigianato	Riccardo Marini	Industria
Luca Giusti	Artigianato	Pierluigi Marrani	Industria
Luca Marco Rinfreschi	Artigianato	Franco Miliotti	Industria
Maurizio Fantini	Agricoltura	Giovanni Mannocci	Organizzazioni dei Consumatori
Gerardo Bernardono	Commercio	Manuele Marigolli	Organizzazioni sindacali
Lido Bonari	Commercio	Franco Papini	Servizi alle imprese
Alessandro Giacomelli	Commercio	Anselmo Potenza	Trasporti e spedizioni
Filippo Bettarini	Cooperative	Giuseppe Nardini	Turismo
Franco Tonato	Credito e Assicurazioni		

La **Giunta** è l'organo politico esecutivo della Camera di Commercio. E' eletta in seno al Consiglio e la durata del mandato coincide. La Giunta della Camera di Commercio di Prato è composta da sette membri.

Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio di esercizio, la Giunta:

- o adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- o delibera sulla partecipazione a consorzi, società ed associazioni e sulla costituzione di aziende speciali.

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
Carlo Longo (Presidente)	Servizi alle Imprese
Giovanni Nenciarini (Vice Presidente)	Artigianato
Maurizio Fantini	Agricoltura
Alessandro Giacomelli	Commercio
Marcello Gozzi	Industria
Giuseppe Nardini	Turismo
Anselmo Potenza	Trasporti e spedizioni

Il **Presidente** è l'organo rappresentativo della Camera di Commercio. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta. Viene eletto dal Consiglio, con il quale condivide la durata della carica e può essere rieletto due volte. Dal 25 settembre 2007 Presidente della Camera di Commercio di Prato è Carlo Longo.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è l'organo di controllo della regolarità amministrativo-contabile ed è composto da tre membri designati dal Presidente della Regione, dal Ministero dello Sviluppo Economico e da quello dell'Economia e delle Finanze. Rimane in carica quattro anni.

Il Collegio della Camera di Commercio di Prato è composto da:

Componenti Collegio dei Revisori	Ente designante
Pietro Nicola Principato (Presidente)	Ministero dell'Economia e delle Finanze
Carla De Leoni	Ministero dello Sviluppo Economico
Silvano Nieri	Regione Toscana

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal **Segretario Generale** che ha funzioni di dirigente di uffici dirigenziali generali, con il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. Con il D. Lgs. 23 del 15.02.2010 questa figura è stata ulteriormente qualificata mediante l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua. Il Segretario Generale della Camera di Commercio è Catia Baroncelli.

Alla **Dirigenza** spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Dirigenti	Ambito di attività
Catia Baroncelli – Segretario Generale	Reggente Settore Anagrafico Informativo e Regolazione del mercato
Silvia Borri	Settore Affari Generali, Amministrazione e Contabilità
Gianluca Morosi	Settore Sviluppo Imprese e Territorio
Silvia Gambi	Relazioni Esterne e Comunicazione

Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Prato

Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la partecipazione in società, imprese ed enti.

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la Camera di Commercio di Prato, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Si riporta di seguito l'elenco delle partecipazioni possedute dalla Camera di Commercio di Prato al 31.12.2010 e la rappresentazione del loro valore nominale e contabile.

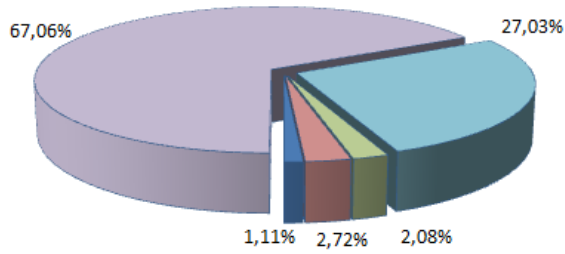
Settore di attività	Denominazione Società
Società del sistema camerale	
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	InfoCamere S.c.p.a.
	Tecnoservicecamere Soc. cons. p.a.
	Retecamere scrI
	UTC Immobiliare e Servizi S.c.a.r.l.
	Ic Outsourcing s.r.l.
	JOB CAMERE s.c.r.l. (già IC Outsourcing srl)
Infrastrutture Altre	BMTI Borsa Merci Telematica Italiana s.c.p.a.
	Tecno Holding s.p.a.
Servizi - Formazione	Università Telematica Universitas Mercatorum
Società partecipate	
Infrastrutture aeroportuali	Aeroporto di Firenze s.p.a.
Infrastrutture Altre	Logistica Toscana Soc. cons. a.r.l
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	Interporto della Toscana Centrale s.p.a.
	Interporto Services Prato s.r.l.
	SIT Società Infrastrutture Toscane s.p.a.
Marketing Territoriale	IS.NA.R.T.
	Start s.r.l.
	Firenze Fiera s.p.a.
Servizi - Formazione	PIN Soc. Cons. a r.l.
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Merchant di Filiera s.r.l. in liquidazione
Servizi - Ricerca	ASEL srl (in fase di recesso)

La Camera di Commercio aderisce ad anche ad associazioni e fondazioni che operano principalmente nei settori del tessile/moda e dell'assistenza alle imprese.

Settore di attività	Denominazione
Associazioni e Fondazioni	
Tessile e Moda	Centro di Firenze per la Moda Italiana
	Ente per le arti applicate alla moda e al costume
	Fondazione Museo del Tessuto
	Italian Textile Fashion
Assistenza Imprese	Fondazione Cassa di Risparmio di Prato
	Isdaci - Istituto per lo studio dell'arbitrato
Istituto di Ricerca	Fondazione Istituto Internazionale di Storia economica "Francesco Datini"

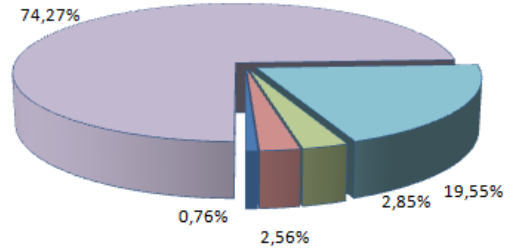
Settori di Intervento

Valore Nominale



- Infrastrutture
- Marketing territoriale
- Servizi - Formazione
- Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione
- Servizi - Ricerca

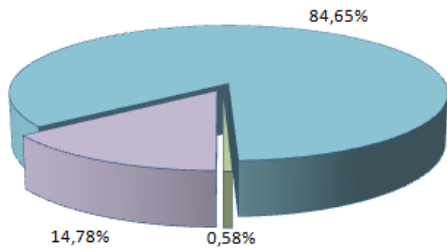
Valore Contabile



- Infrastrutture
- Marketing territoriale
- Servizi - Formazione
- Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione
- Servizi - Ricerca

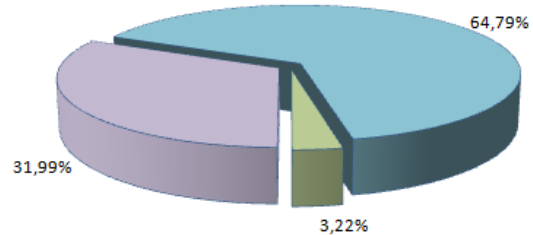
INFRASTRUTTURE

Valore Nominale



- Infrastrutture aeroportuali
- Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari
- Infrastrutture Altre

Valore Contabile



- Infrastrutture aeroportuali
- Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari
- Infrastrutture Altre

4. Analisi del contesto

Per elaborare strategie coerenti con le esigenze del sistema produttivo e le aspettative degli stakeholder, la Camera di Commercio elabora periodicamente analisi di contesto. Si tratta di un'attività di analisi che ha l'obiettivo di fornire una base di informazioni il più possibile chiara del contesto esterno ed interno alla Camera di Commercio, nonché dei principali trend evolutivi che possono impattare sulle sue attività istituzionali.

Questo strumento consente inoltre di intercettare nello scenario di riferimento tutte le possibili minacce ideando strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Il contesto esterno viene esaminato attraverso l'analisi congiunturale e l'evoluzione del quadro normativo di riferimento, mentre il contesto interno mediante la valutazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie che l'ente ha a disposizione.

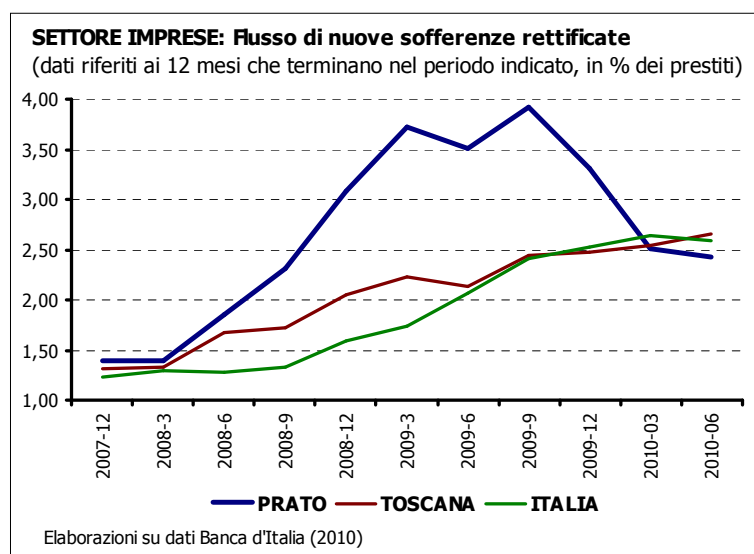
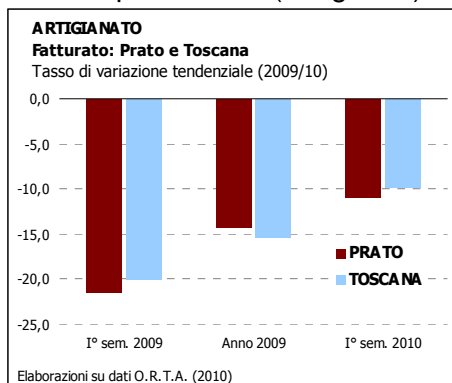
La scenario economico in provincia di Prato a Novembre 2010

Al fine di contestualizzare gli indirizzi del mandato 2008-2012, la Camera di Commercio di Prato ha provveduto all'analisi del contesto per l'anno 2011 all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2011 (adottata con delibera di Consiglio 8/10 del 22.11.2010).

Una significativa rappresentazione dello scenario congiunturale del distretto pratese per l'anno 2011 è fornita dalle tabelle elaborate dall'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Prato a supporto della definizione delle strategie dell'ente per lo stesso 2011. Si rimanda all'apposita sezione all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica in allegato, per la lettura dell'intera analisi condotta sul piano internazionale, nazionale e provinciale. (Allegato 2)

PROVINCIA DI PRATO: Indicatori congiunturali nell'industria manifatturiera			
Variazioni tendenziali annue - 2009/10			
	2009	2010	
	anno	I° trim.	II° trim.
Produzione	-18,2	0,0	4,2
Fatturato	-19,2	-0,7	4,9
Ordini interni	-16,9	-0,4	2,7
Ordini esteri	-10,8	0,6	1,1
Export manifatt.	-13,7	12,6	16,5
Addetti	-1,8	-1,4	0,9
Utilizzo impianti ^(*)	66,9	66,3	74,1

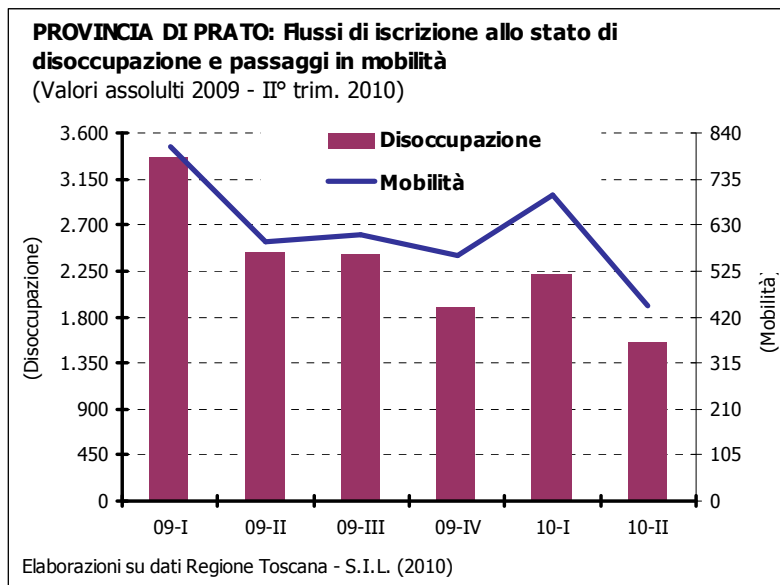
^(*) in percentuale sulla capacità produttiva massima
 Elab.ni su dati UTC - Osserv.rio congiunturale sull'industria manifatturiera; ISTAT - CoeWeb



PROVINCIA DI PRATO: Andamento delle vendite nel commercio al dettaglio - Variazioni tendenziali annue - 2009/10

	2009	2010	
		I° trim.	II° trim.
Ipermercati, supermercati e grandi magazzini	-1,8	-1,6	0,0
Dettaglio prodotti alimentari	-5,9	-3,4	-2,4
Dettaglio prodotti non alimentari	-3,8	-2,8	-2,4
- <i>Abbigliamento e accessori</i>	-7,9	-6,1	-7,0
- <i>Prodotti per la casa ed elettrodomestici</i>	-4,8	-1,9	-1,4
- <i>Altri prodotti non alimentari</i>	-2,5	-2,2	-1,1
TOTALE	-3,8	-2,7	-2,1

Elaborazioni su dati Unioncamere - Indagine congiunturale sul commercio al dettaglio (2010)



Il quadro normativo di riferimento

Nell'analisi del contesto anche l'evoluzione giuridica e normativa a livello comunitario, nazionale e regionale, introducendo vincoli che non è possibile ignorare, assume particolare rilevanza nella definizione del quadro di riferimento. Per l'anno 2011 le principali novità che interessano aspetti interni ed esterni dell'attività camerale sono le seguenti:

- Il D. Lgs 23/2010 di **riforma della legge 580**. L'emanazione nel corso del 2011 dei relativi decreti attuativi, renderà necessario l'adeguamento dello statuto camerale e dei regolamenti di funzionamento degli organi e di organizzazione. Inoltre, alcune delle funzioni attribuite alla Camera dall'articolo 2, dovranno essere necessariamente svolte in forma associata, in attuazione della convenzione sottoscritta a livello regionale.
- Anche l'attuazione della **riforma della Pubblica Amministrazione**, avviata con il D.Lgs 150/2009, richiederà la realizzazione di forme innovative di accountability per garantire trasparenza e responsabilizzare maggiormente amministratori e funzionari pubblici sul perseguimento degli obiettivi e sulle modalità di utilizzo delle risorse.

- Dopo la svolta introdotta dalla **Comunicazione Unica** il sistema imprenditoriale sarà interessato dalla realizzazione della **Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP)** e l'attuazione della direttiva servizi.
- Con il Decreto Legislativo 4 marzo 2010 n. 28 è stata data attuazione dell'articolo 60 della Legge 18 giugno 2009, n. 69 in materia di **mediazione** finalizzata alla conciliazione delle **controversie civili e commerciali**; l'impatto più significativo riguarderà la c.d. mediazione obbligatoria per molte materie – la cui entrata in vigore è prevista a partire dal 21.3.2011 – e coinvolgerà direttamente l'ente camerale che già da molti anni opera con un Servizio di Conciliazione, già iscritto al registro degli organismi abilitati presso il Ministero di Giustizia.
- Il Regolamento comunitario 765/08, norme in materia di **accreditamento e vigilanza del mercato**, dispone che gli Stati membri adottino a partire dal gennaio 2010 specifici programmi di vigilanza su scala adeguata. In data 26 giugno 2009 Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa che, con lo scopo di predisporre un adeguato piano di controlli a vantaggio dei consumatori, definisce gli obiettivi del progetto e le modalità di trasferimento delle risorse.
- Anche le modalità di approvvigionamento di beni, servizi e lavori sarà modificato dalle novità introdotte dal **regolamento di attuazione del codice appalti** e norme in materia di tracciabilità dei pagamenti, che interesseranno peraltro il sistema delle relazioni dell'ente con i soggetti fornitori.

Le risorse umane

Per il triennio 2011-2013 è stata approvata dalla Giunta la programmazione del fabbisogno del personale che prevede, nei limiti dei vincoli normativi in materia di assunzioni, la copertura della dotazione organica.

Infatti, alla data del 01/01/2011 a fronte di una dotazione organica di complessive 82 unità, la consistenza del personale di ruolo risulta essere di n. 69 unità, compreso il Segretario Generale, delle quali 1 collocata in aspettativa.

Di seguito un prospetto dal quale emerge nel dettaglio il grado di copertura della dotazione organica suddivisa per singola categoria di inquadramento contrattuale del personale:

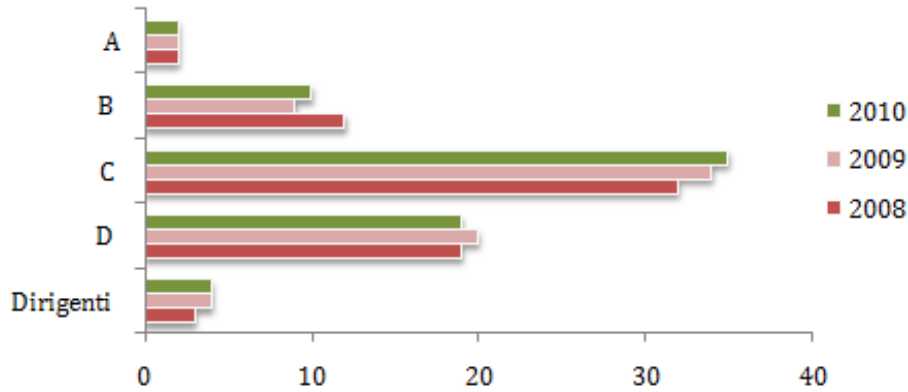
	Unità dotazione organica	Personale di Ruolo all'01.01.2011	Grado di copertura
SG e Dirigenti	3	2	67%
D3*	4	4	100%
D1	19	16	84%
C1	40	35	88%
B3	12	8	67%
B1	2	2	100%
A1	2	2	100%
TOTALE	82	69	84%

- 1 unità svolge attualmente funzioni di dirigente a tempo determinato

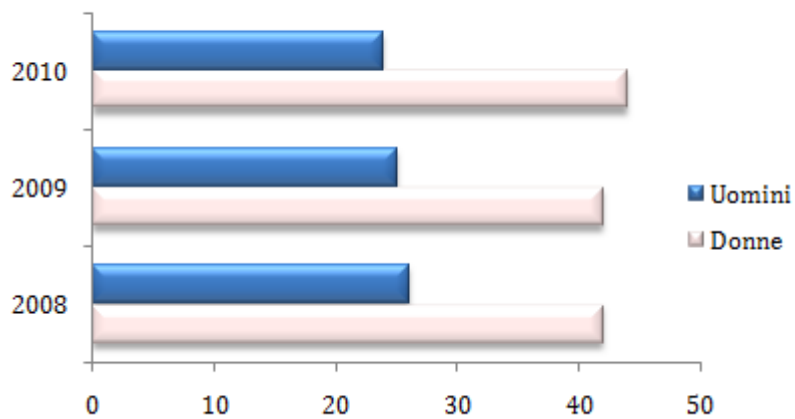
Per monitorare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti la Camera di Commercio di Prato effettua periodicamente indagini di clima interno, l'ultima delle quali è stata realizzata nel 2009. Questo strumento di rilevazione consente alla Camera di verificare i risultati delle azioni poste in essere per lo sviluppo e la crescita delle competenze professionali interne.

Si riporta di seguito l'analisi del personale camerale nel triennio 2008-2010.

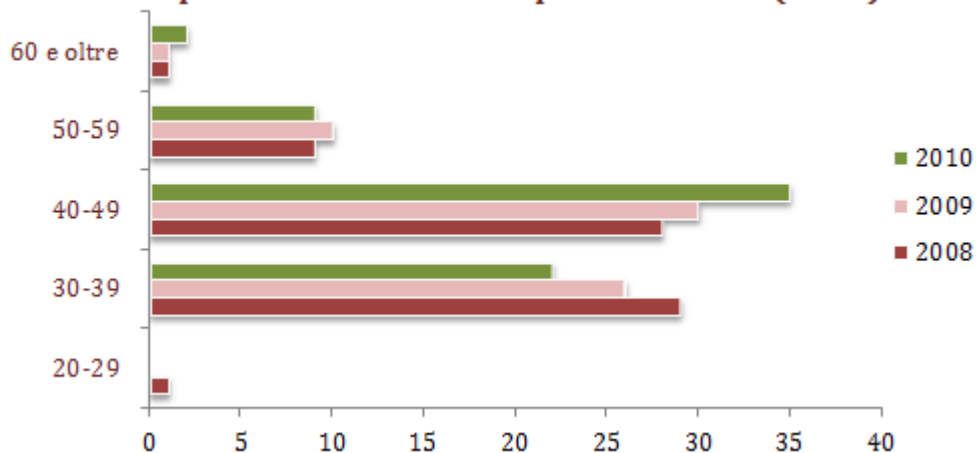
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)



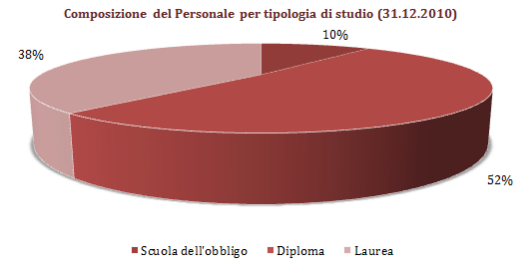
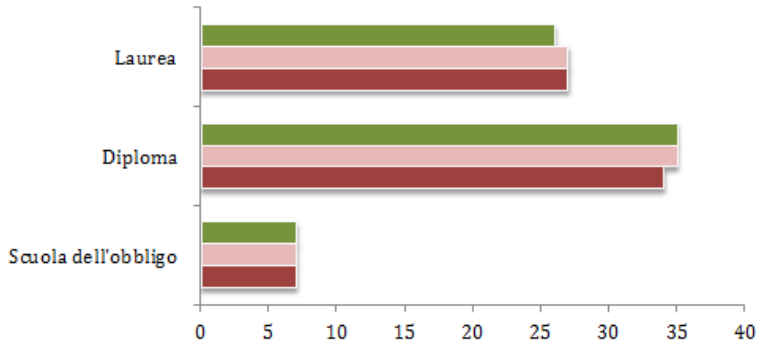
Composizione personale per sesso



Composizione del Personale per Classe d'età (31.12)



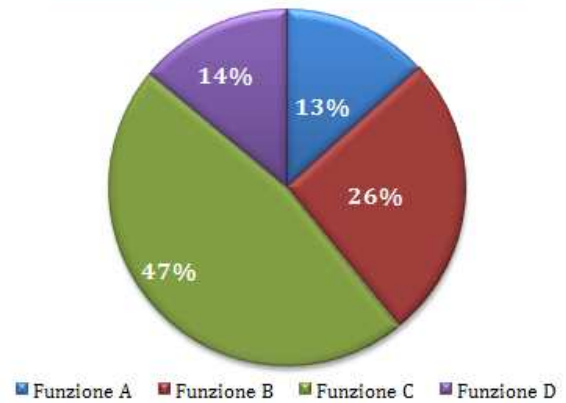
Composizione del Personale per tipologia di Studio (31.12)



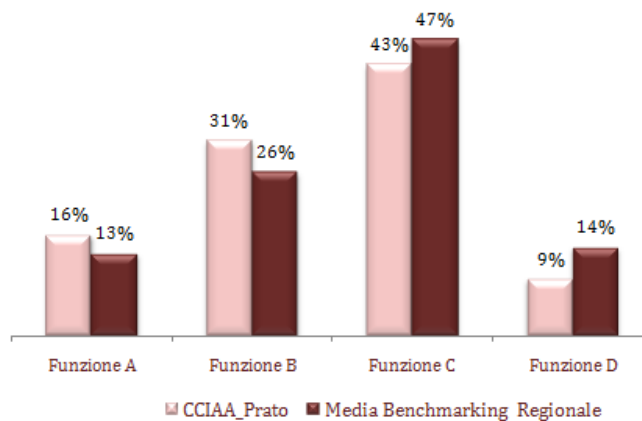
Ai sensi del D.P.R. 254/2005 "Regolamento per la disciplina patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio" i documenti di bilancio sono articolati in 4 funzioni istituzionali:

- A) Organi istituzionali e segreteria generale;
- B) Servizi di supporto;
- C) Anagrafe e servizi di regolazione del mercato;
- D) Studio, formazione, informazione e promozione economica

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2010)



Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2009)



Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Il sistema informatico della Camera di Commercio di Prato è basato su una rete locale direttamente interconnessa alla sede di Padova di InfoCamere S.c.p.A (Società consortile delle Camere di Commercio) che garantisce il collegamento in rete con l'intero sistema camerale, che comprende tutte le Camere italiane e loro associazioni e conta oltre 10.000 utenti.

All'interno dell'ente tutto il personale è dotato di una postazione abilitata all'accesso alla Intranet locale (della Camera), alla Intranet del sistema camerale (ove sono presenti le principali applicazioni web del sistema). La Camera di Commercio è dotata di Posta Elettronica Certificata.

La politica dell'ente per la gestione delle infrastrutture e delle attrezzature tecnologiche è quella di pianificare l'aggiornamento e la sostituzione ciclica sulla base di criteri di obsolescenza e di ammortamento economico in modo da garantire un alto livello di efficienza gestionale. Si devono comunque tenere presenti gli obiettivi di razionalizzazione e di contenimento dei costi relativi all'acquisto e all'utilizzo dei beni strumentali in dotazione all'ente. A tale scopo l'ente ha adottato il Piano triennale (anni 2011, 2012, 2013) di razionalizzazione dell'utilizzo di dotazioni strumentali, autovetture di servizio e beni immobili ai sensi dell'art. 2 commi 594 e 595 l. 24/12/2007, consultabile sul sito internet camerale.

Il percorso da intraprendere nei prossimi anni ricalca la strada fin ora seguita integrando, potenziando e innovando le attrezzature e le strumentazioni già presenti. La linea guida sarà rappresentata dall'analisi annuale dei fabbisogni dei vari servizi, nell'ottica di un'ulteriore razionalizzazione dell'utilizzo delle diverse strumentazioni, accompagnata da un continuo monitoraggio dei consumi e dalla valutazione dei costi/benefici ottenuti. In un'ottica di medio-lungo periodo, gran parte dell'attuale parco macchine informatico sarà sottoposto ad aggiornamento.

Infine, per garantire sempre maggiore trasparenza della propria azione ed offrire servizi informativi all'utenza più tempestivi, completi e facilmente accessibili la Camera di Commercio di Prato è da diversi anni impegnata in un'importante azione di aggiornamento e qualificazione del proprio sito istituzionale(<http://www.po.camcom.it>) che dovrà essere reso coerente con le prescrizioni del Decreto lgs. 150/2009. In attuazione di tale decreto l'ente ha approvato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità - 2011-2013.

Le risorse economico - finanziarie

La gestione economico patrimoniale delle Camere di Commercio è disciplinata da uno specifico regolamento di contabilità che risale all'anno 2005 e che ha introdotto a partire dall'esercizio 2007 nuovi schemi di bilancio, che traducono in termini economici le peculiarità delle modalità di finanziamento e di funzionamento degli enti camerali.

Le principali fonti di finanziamento delle Camere di Commercio sono costituite dal diritto annuale e dai diritti di segreteria, mentre fra le voci di spesa si distingue quella denominata "Interventi economici", l'unica ad avere quale destinazione esclusivamente il sistema imprenditoriale di Prato e i loro organismi e/o soggetti rappresentativi.

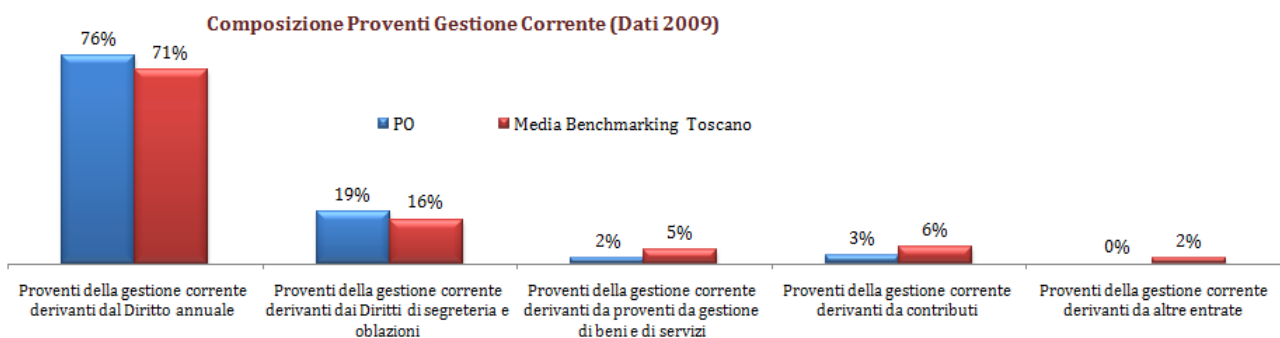
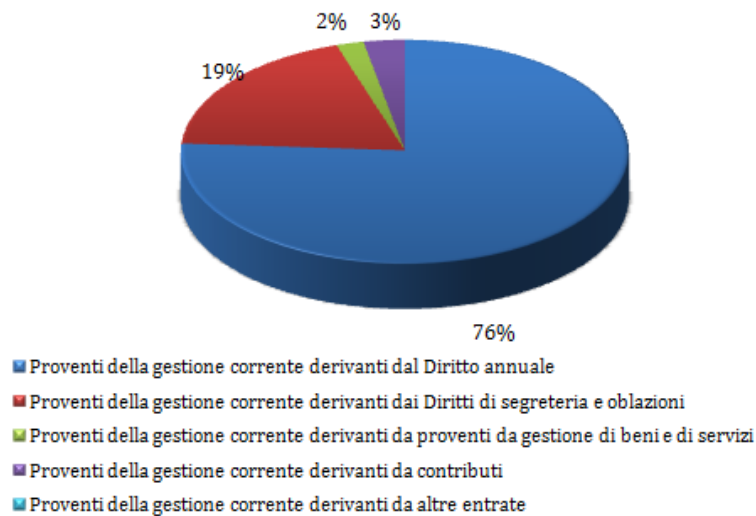
Questa breve premessa per introdurre alla lettura del prospetto nel quale vengono riportati, in una visione prospettica di contesto, il preventivo economico ed il piano degli investimenti per l'esercizio 2011, raffrontati con i dati di consuntivo 2009 e di preconsuntivo 2010.

VOCE DI ONERI/PROVENTI	Consuntivo 2009	Preconsuntivo 2010	Preventivo 2011
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi correnti			
1) Diritto Annuale	7.956.327,55	7.758.000,00	7.775.000,00
2) Diritti di Segreteria	1.983.150,90	1.883.542,81	1.842.900,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	320.759,92	594.752,20	619.263,04
4) Proventi da gestione di beni e servizi	167.805,33	266.390,94	270.150,00
5) Variazione delle rimanenze	34.228,20	- 1.717,93	-
Totale proventi correnti (A)	10.462.271,90	10.500.968,02	10.507.313,04
B) Oneri Correnti			
6) Personale	- 3.674.189,34	- 3.730.398,06	- 3.657.781,77
7) Funzionamento	- 2.756.291,56	- 2.731.268,77	- 3.066.478,10
a) Prestazione di servizi	- 895.244,98	- 861.637,85	- 1.126.957,74
b) Godimento beni di terzi	- 343.755,78	- 388.774,40	- 383.500,00
c) Oneri diversi di gestione	- 455.615,62	- 402.786,67	- 467.385,95
d) Quote associative	- 878.158,09	- 894.318,67	- 907.000,00
e) Organi	- 183.517,09	- 183.751,18	- 181.634,41
8) Interventi economici	- 2.784.117,31	- 2.193.146,88	- 2.342.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	- 2.438.655,09	- 1.605.546,40	- 1.623.948,85
Totale Oneri Correnti (B)	- 11.653.253,30	- 10.260.360,11	- 10.690.208,72
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 1.190.981,40	240.607,91	- 182.895,68
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10) Proventi finanziari	585.467,55	226.655,13	164.056,50
11) Oneri finanziari	- 78,95	- 100,00	- 250,00
Risultato gestione finanziaria	585.388,60	226.555,13	163.806,50
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12) Proventi straordinari	1.225.326,95	762.121,16	254.000,00
13) Oneri straordinari	- 1.078.884,83	- 777.567,13	- 234.264,20
Risultato gestione straordinaria	146.442,12	- 15.445,97	19.735,80
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	339,74	-	-
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	- 143.666,99	-	-
Differenza rettifiche attività finanziaria	- 143.327,25		
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	- 602.477,93	451.717,07	646,62
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
E) Totale Immobilizz. Immateriali	89,70	1.000,00	3.000,00
F) Totale Immobilizzaz. Materiali	4.492.618,28	1.091.851,55	12.658.303,00
G) Totale Immob. Finanziarie	180.879,62	538.410,81	2.525.000,00
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	4.673.587,60	1.631.262,36	15.186.303,00

L'analisi delle risorse economiche viene di seguito confrontata con le realtà delle altre Camere di Commercio della Toscana in un'analisi di benchmarking sugli ultimi dati di bilancio disponibili (consuntivo 2009).

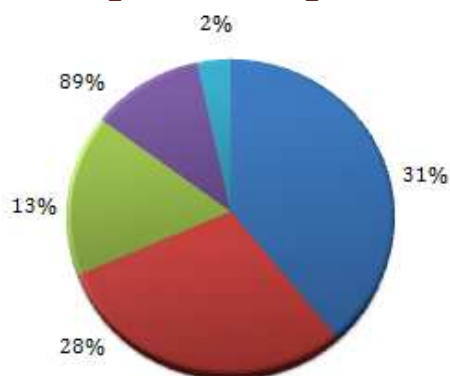
	CCIAA PO	Media Regionale
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	76%	72%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	19%	16%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2%	4%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	3%	5%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	0%	2%

Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2009)



ONERI	CCIAA PO	Media Regionale
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	31%	29%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	28%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	13%	15%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	8%	8%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	2%	2%

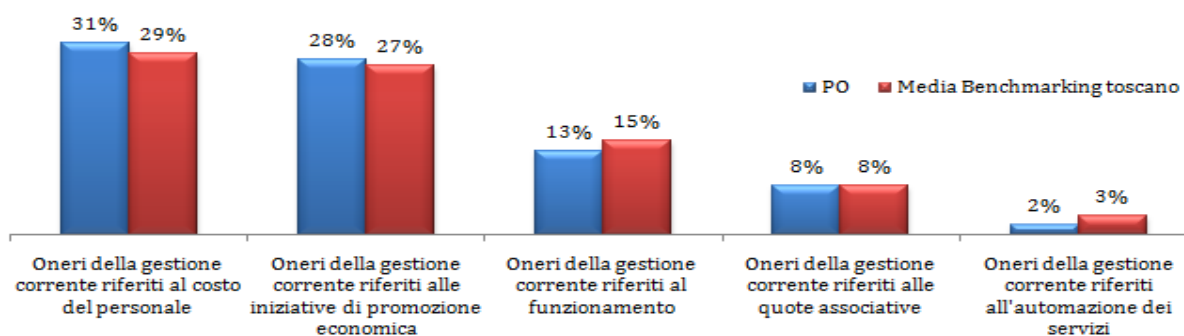
Composizione degli oneri della gestione corrente (C/Economico CCIAA) – Dati



- Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale
- Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica
- Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento
- Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative
- Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi

2009

Composizione Oneri Gestione Corrente (Dati 2009)



Composizione del risultato economico d'esercizio	Prato	
	2008	2009
Risultato della gestione corrente	3%	-198%
Risultato della gestione finanziaria e differenza rettifiche di valore attività finanziaria	34%	73%
Risultato della gestione straordinaria	63%	24%



Analisi Solidità patrimoniale	VALORI TARGET	VALORI 2009
Quoziente di Struttura (Patrimonio Netto + Pass.tà Consolidate) / Attivo immobilizzato Evidenzia la correlazione tra impieghi di lungo periodo e fonti di finanziamento, esprime quindi la capacità di autofinanziamento	>1,00	2,16
Quoziente secondario di tesoreria (Liquidità immediata + Liquidità differita) / Passività correnti Esprime la capacità immediata dell'Ente di far fronte a passività correnti con la liquidità disponibili	>2,00	7,42
Quoziente primario di tesoreria Liquidità immediata/Passività correnti Esprime la capacità immediata dell'Ente di far fronte a passività correnti.	>0,80	5,89

Le relazioni istituzionali della Camera

La Camera di Commercio fa parte di una più ampia rete istituzionale e condivide con Unioncamere nazionale, Unioncamere Toscana e gli altri organismi del sistema camerale missione, vision e strategie. In questo contesto si inserisce la realizzazione di progetti finanziati dal Fondo Perequativo e presentati sia singolarmente sia a livello regionale.

Il fondo perequativo, costituito presso l'Unioncamere, persegue l'obiettivo di rendere omogeneo su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni amministrative attribuite da leggi dello Stato al sistema camerale attraverso le unioni regionali, favorendo altresì il conseguimento di migliori condizioni economiche e gestionali nelle Camere di Commercio.

Annualmente il Consiglio dell'Unioncamere, nell'ambito della quota di risorse da destinare ad iniziative tese a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle funzioni amministrative attribuite da leggi dello Stato o delle Regioni alle Camere di commercio, definisce un numero limitato di obiettivi e indirizzi da considerare prioritari nell'assegnazione dei contributi da destinare a:

- a) progetti coerenti con le linee strategiche del sistema camerale;
- b) iniziative di sistema a beneficio delle Camere di commercio.

Di seguito si elencano i progetti della Camera di Prato ammessi a finanziamento.

Fondo perequativo (2007-2008)

Progetti presentati singolarmente

- Potenziamento delle attività di organismo notificato MID: ampliamento alle procedure E ed E1
- Promozione e implementazione dello sportello CSR
- Sperimentazione di un sistema eco-industriale pratese: acqua, rifiuti, logistica, impatto CO2, energia
- Iniziative di promozione d'internazionalizzazione a supporto delle imprese e delle filiere produttive locali

Progetti di rete (tramite Unione Regionale Toscana)

- Sviluppo capitale umano nei mercati territoriali del lavoro
- Trasferimento tecnologico, innovazione delle PMI e delle filiere produttive, sviluppo sostenibile
- Promozione di azioni di sistema in materia di internazionalizzazione
- Sistema di monitoraggio delle tariffe e dei prezzi
- Turismo, qualificazione dei territori e dei centri commerciali naturali attraverso la tracciabilità e promozione delle filiere del "Made in Italy"
- Servizi CCIAA per conciliazione e uffici vigilanza del mercato

L'Audit dei processi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di Commercio di Prato nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati sarà definita da parte della Camera di Commercio di Prato nel corso dell'anno 2011 mediante l'Audit dei processi, svolto in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana in linea anche con gli strumenti messi a disposizione dall'Unioncamere Nazionale (Pareto).



Il lavoro di mappatura dei processi a supporto del Ciclo di Gestione delle Performance si articolerà nelle seguenti fasi:

- Individuazione del livello di analisi dei processi:

Macro Processo → Processo → Macro Attività → Micro Attività

ad esempio: Regolazione del Mercato → Brevetti e Marchi → Domande → ricezione/esame formale domanda

- Mappatura dei processi secondo il livello di analisi individuato
- Realizzazione di un sistema per l'imputazione del personale ai processi individuati
- Realizzazione di un sistema per la definizione dei costi dei processi individuati
- Individuazione di indicatori sui processi più rilevanti

Non appena conclusa l'attività del progetto regionale, il Piano della Performance sarà quindi opportunamente integrato con specifico allegato (allegato 3).

5. L'Albero della performance

L'Albero della Performance costituisce una rappresentazione sintetica della performance da conseguire nell'anno, mediante la declinazione della Vision in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro interconnessi. Il risultato è la sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica.

Si precisa tuttavia che può non esserci piena coincidenza tra l'Albero della Performance e quello di Mandato, a seguito della completa realizzazione di uno o più obiettivi preposti e della revisione degli impegni, conseguente alle variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

Dopo che l'organo politico ha provveduto annualmente alla definizione delle strategie in sede di Relazione Previsionale e Programmatica, spetta al Segretario Generale la funzione di coordinamento nella traduzione delle linee di indirizzo espresse dagli organi di governo in obiettivi, piani e programmi di attività, assicurando ai dirigenti di settore la fattibilità organizzativa ed economica delle proposte. In seguito all'approvazione del budget direzionale da parte della Giunta, il Segretario Generale provvede alla formulazione «Piano annuale di massima delle attività», documento che costituisce il presupposto della programmazione operativa di ciascun Settore e dello sviluppo dell'attività generale dell'Ente.

Il Segretario Generale verifica la congruenza dei programmi dei vari settori e definisce i parametri quantitativi e qualitativi di riferimento sui quali basare la successiva attività di controllo direzionale.

L'intero processo di misurazione e valutazione della performance è analiticamente descritto all'interno del documento «Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance».

Glossario

Il **Mandato Istituzionale** si definisce come il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali;

La **Missione**: identifica la ragione d'essere e l'ambito in cui l'Ente opera in termini di politiche e di azioni perseguite. Risponde alle domande: «cosa e come vogliamo fare» e «perché lo facciamo».

La **Vision** è la proiezione dello scenario a medio e lungo termine che, facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso, l'Ente intende realizzare attraverso l'attuazione di obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni.

Aree Strategiche sono le linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Gli **Obiettivi Strategici** descrivono i traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

Gli **Obiettivi Operativi** definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).



Dal "Programma pluriennale della Camera di Commercio di Prato 2008 – 2012 " approvato con Delibera di Consiglio 8/07 del 3.12.2007.

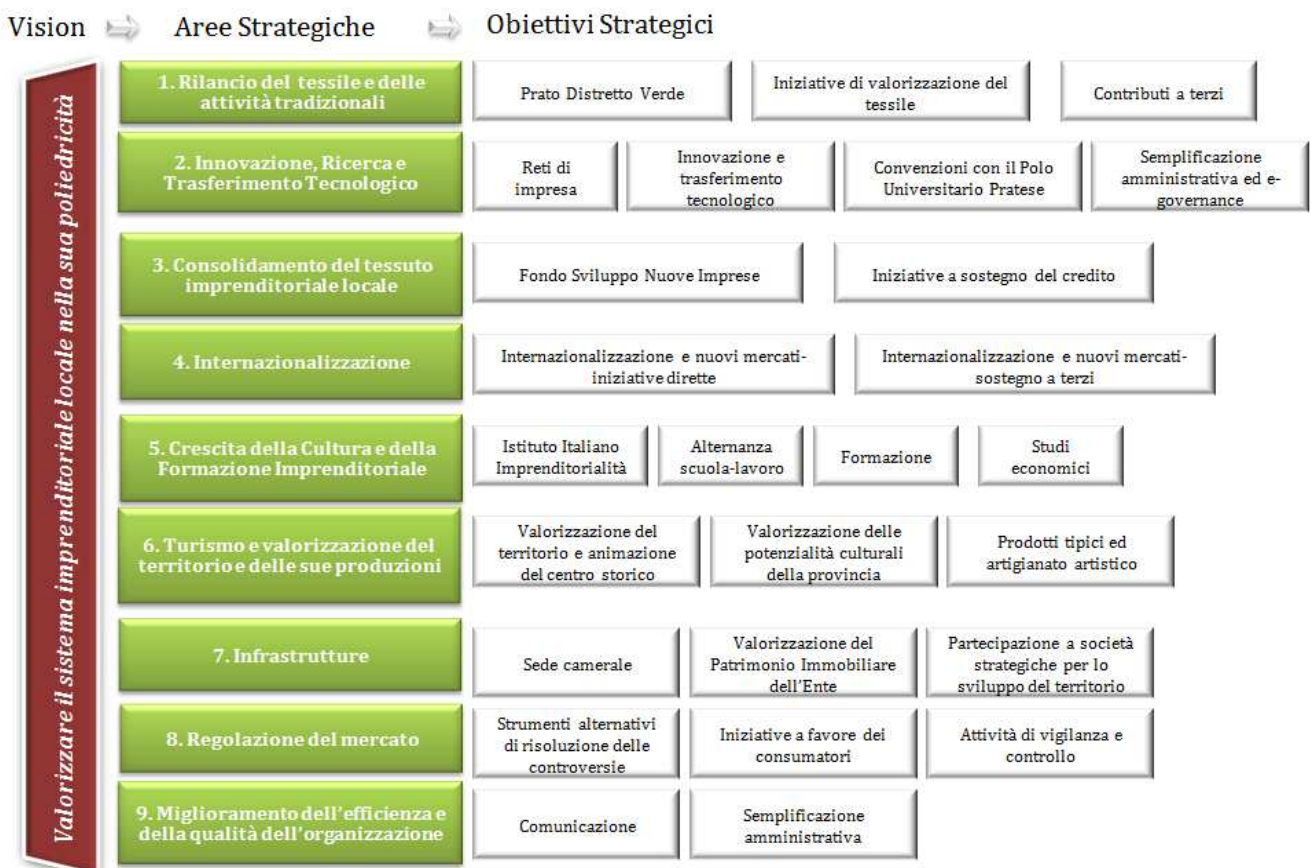
Partendo dalla propria Missione e inquadrando la stessa nel contesto economico-sociale in cui è chiamata ad operare, nonché nello scenario di sistema cui appartiene, la Camera di Commercio di Prato ha elaborato la propria politica di mandato, definendo in questo modo le linee di intervento.

A tal fine, nel pieno rispetto delle funzioni riconosciute agli Enti camerali dalla Legge 580, la Camera di Commercio di Prato intende rafforzare il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette sia mediante il continuo consolidamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali di natura concertativa e convenzionale al quale collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. Ciò nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti istituzionali operanti sul territorio e delle parti economiche e sociali, è possibile massimizzare i risultati ottenuti.

Negli ultimi anni il territorio provinciale pratese è stato investito da numerosi cambiamenti che hanno modificato il panorama nel quale gli imprenditori si trovano ad operare: la prolungata crisi del tessile, il massiccio inserimento di imprenditoria straniera, la riscoperta delle tradizioni enogastronomiche del territorio, diventate strumento di promozione centrale in un mercato sempre più alla ricerca di specificità locali.

Il consumatore oggi non acquista più semplicemente un capo ma attraverso quell'acquisto, si appropria di un'immagine, una suggestione o un'esperienza che solo un territorio può dare. Prato, puntando anche sulla fortunata collocazione al centro della Toscana, può esercitare un forte fascino sull'acquirente, soprattutto valorizzando il tessile "pulito", frutto di importanti investimenti quali quello nell'acquedotto industriale, un'esperienza unica nel panorama mondiale.

L'Albero della Performance per l'anno 2011 nasce quindi come una rappresentazione più organica e sistematica dei contenuti già definiti dapprima nel Programma Pluriennale 2008-2012 (Allegato 1) e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2011 (Allegato 2). Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato, la Missione istituzionale e la Vision, la Camera di Commercio di Prato nel 2011 intende muovere la propria azione su **9 principali direttrici/aree strategiche di intervento**, concepite in modo da rispondere in maniera trasversale alle esigenze della comunità economica.



Per ciascun Obiettivo Strategico 2011, sono stati individuati gli **indicatori** che consentono la misurazione e successiva valutazione della performance organizzativa dell'Ente. A tale fine, viene utilizzato il pannello di indicatori di cui si è dotato l'intero sistema camerale per misurare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi erogati che consente il raffronto fra le singole camere di commercio nell'ottica di benchmarking. Infatti la standardizzazione del procedimento di calcolo dei suddetti indicatori garantisce la omogeneità e confrontabilità dei dati.

Si rinvia ad apposito allegato per il dettaglio degli indicatori individuati (Allegato 4: Il Cruscotto di Ente).

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi operativi, per l'anno 2011 è stato adottato il Piano annuale di Massima con Determinazione del Segretario Generale n. 434 del 30 dicembre 2010. Esso ha individuato i progetti prioritari per l'anno di riferimento, sul conseguimento dei quali avviene parte della valutazione della dirigenza.

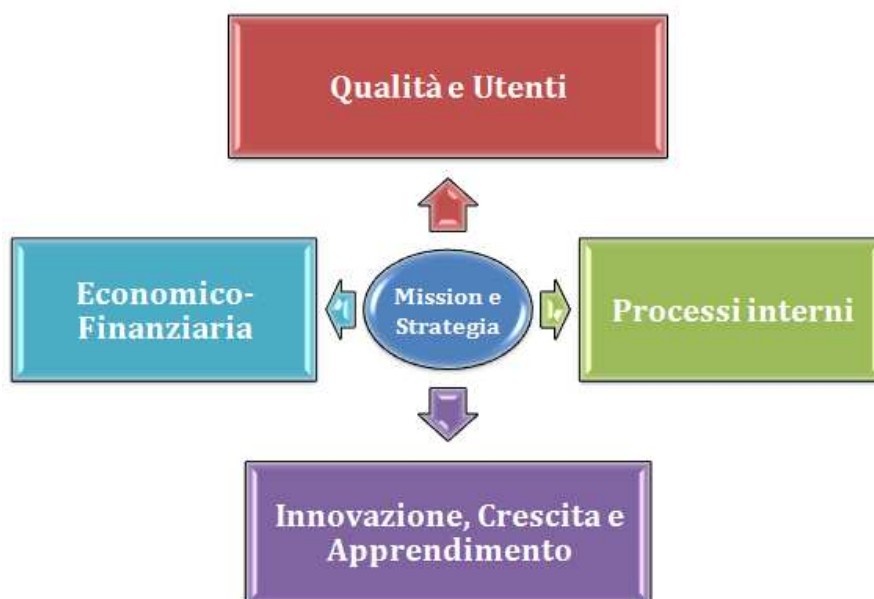
Nella programmazione operativa ciascun dirigente ha predisposto, in relazione ai progetti prioritari ad esso assegnati, singole schede nelle quali sono state indicate le risorse, la tempistica, gli obiettivi, gli indicatori ed i target, secondo la logica della Balanced Scorecard.

Il Segretario Generale ha validato per l'anno 2011 il cascading dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi, e dei relativi indicatori e target, assumendo apposito provvedimento di formalizzazione (D.S.G. 117/2011)

La Balanced Scorecard è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, target per stabilire i livelli attesi e iniziative per supportarne il perseguimento.

La misurazione avviene sulla base delle quattro diverse prospettive che rappresentano i punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica:

- **Qualità e Utenti:** orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;
- **Processi Interni:** orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti e la definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;
- **Innovazione, Crescita e Apprendimento:** volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture, tecniche e tecnologiche di supporto;
- **Economico-Finanziaria:** orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.



In coerenza con l'albero della performance e secondo quanto disposto dal D.P.R. 254/2005, i singoli obiettivi, e di conseguenza le aree strategiche, hanno trovato una rappresentazione anche in termini economici e monetari con la redazione del Budget Direzionale successivamente articolato per centri di responsabilità ed assegnato dal Segretario Generale ai dirigenti.

Si riporta in allegato lo schema di dettaglio delle risorse economiche assegnate per singolo settore (Allegato 5), con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2011.

6. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

La Camera di Commercio di Prato, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/2009, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle Camera di Commercio (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico - gestionali
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.

Si rimanda in allegato per i risultati del check-up (Allegato 6).

7. Allegati tecnici

Allegato 1: Programma Pluriennale 2008-2012

Allegato 2: Relazione Previsionale e Programmatica 2011

Allegato 3: Mappatura Processi secondo Benchmarking (da approvare successivamente)

Allegato 4: Il Cruscotto di Ente

Allegato 5: La Programmazione Economica – Budget 2011

Allegato 6: Check-Up e Piano di Miglioramento