



Camera di Commercio  
Pistoia

Allegato alla deliberazione G.C. n. 7 del 27 gennaio 2017  
composto da n. 73 pagine

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

**Camera di Commercio di Pistoia**

Gennaio 2017

## Presentazione del Piano

Il sistema camerale sta attraversando un momento di profondo cambiamento: la Legge delega di riforma della Pubblica Amministrazione (L. 7 agosto 2015, n. 124) ha previsto, all'art. 10, una sua incisiva riforma suscettibile di modificarne profondamente sia l'assetto territoriale che il portafoglio di competenze attribuite.

In particolare detto articolo delegava il Governo ad adottare un Decreto Legislativo per la *“riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, anche mediante la modifica della legge 29 dicembre 1993, n. 580, come modificata dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, e il conseguente riordino delle disposizioni che regolano la relativa materia”*.

Il medesimo articolo stabiliva i principi e i criteri direttivi che il Governo ha seguito nell'adozione Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 219, entrato in vigore lo scorso 10 dicembre:

a) *determinazione del diritto annuale a carico delle imprese tenuto conto delle disposizioni di cui all'articolo 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;*

b) *ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più camere di commercio; possibilità di mantenere la singola camera di commercio non accorpata sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle imprese, salvaguardando la presenza di almeno una camera di commercio in ogni regione, prevedendo la istituibilità di una camera di commercio in ogni provincia autonoma e città metropolitana; previsione di misure per assicurare alle camere di commercio accorpate la neutralità fiscale delle operazioni derivanti dai processi di accorpamento e dalla cessione e dal conferimento di immobili e di partecipazioni, da realizzare attraverso l'eventuale esenzione da tutte le imposte indirette, con esclusione dell'imposta sul valore aggiunto;*

c) *ridefinizione dei compiti e delle funzioni, con particolare riguardo a quelle di pubblicità legale generale e di settore, di semplificazione amministrativa, di tutela del mercato, limitando e individuando gli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale, nonché attribuendo al sistema camerale specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle regioni, eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche, limitando le partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali nonché per lo svolgimento di attività in regime di concorrenza, a tal fine esplicitando criteri specifici e vincolanti, eliminando progressivamente le partecipazioni societarie non essenziali e gestibili secondo criteri di efficienza da soggetti privati;*

- d) riordino delle competenze relative alla tenuta e valorizzazione del registro delle imprese presso le camere di commercio, con particolare riguardo alle funzioni di promozione della trasparenza del mercato e di pubblicità legale delle imprese, garantendo la continuità operativa del sistema informativo nazionale e l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo attraverso il ruolo di coordinamento del Ministero dello sviluppo economico;
- e) definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli standard;
- f) riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché delle unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate; individuazione di criteri che garantiscano, in caso di accorpamento, la rappresentanza equilibrata negli organi camerali delle basi associative delle camere di commercio accorpate, favorendo il mantenimento dei servizi sul territorio; riordino della disciplina dei compensi dei relativi organi, prevedendo la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti; definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi delle camere di commercio e delle aziende speciali;
- g) introduzione di una disciplina transitoria che tenga conto degli accorpamenti già deliberati alla data di entrata in vigore della presente legge;
- h) introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali e che contempli poteri sostitutivi per garantire la completa attuazione del processo di riforma, anche mediante la nomina di commissari in caso di inadempienza da parte delle camere di commercio.

La camera di Commercio di Pistoia, non raggiungendo la soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle imprese e non rientrando in alcuna delle ipotesi di deroga contemplate dalla legge, sarà sicuramente oggetto di un processo di accorpamento secondo criteri ancora da definirsi alla data di redazione del presente Piano.

Tale situazione di incertezza, che si va ad inserire nell'ambito di un quadro istituzionale di riferimento anch'esso connotato da forti profili di indeterminatezza (si pensi, ad esempio, alla situazione delle Amministrazioni Provinciali, il cui processo di riforma non è ancora concluso ed è stato rimesso in discussione dall'esito del referendum costituzionale del 3 dicembre 2016; ai processi di unione che, faticosamente e con vicende alterne, interessano molteplici Comuni del territorio; al processo in atto di riforma del ruolo di Toscana Promozione, Agenzia regionale di promozione economica) .

**Ciò nonostante l'Ente intende, per quanto gli sia consentito, svolgere a pieno il ruolo attualmente riconosciutogli di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale, tanto più importante in un momento, quale quello attuale, che vede segni di ripresa ancora troppo deboli .**

Tale situazione, peraltro, non può non incidere sulla predisposizione del piano della *performance*, soprattutto con riferimento alla programmazione su base triennale di obiettivi e target che diviene oltremodo difficoltosa.

Si deve altresì considerare la forte riduzione della principale fonte di provento dell'Ente camerale, il diritto annuale posto a carico delle imprese iscritte o annotate al registro delle Imprese disposto dall'art. 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, che, come è noto, al comma 1 ha previsto una progressiva riduzione della misura del diritto rispetto al 2014: 35% nel 2015, 40% nel 2016, 50% nel 2017. Tale riduzione aveva portato, già a partire dall'aggiornamento del Piano per il triennio 2015-2017 ad una necessaria revisione dei *target* ed è stata ora confermata dal citato D.Lgs. 219/2016.

**Il quadro di riferimento sopra delineato deve essere tenuto presente quale indispensabile chiave di lettura del Piano per il triennio 2017-2019** che si mantiene comunque espressione di una rinnovata consapevolezza sociale e di una cultura gestionale orientata al risultato indirizzati, **per quanto consentito dal citato quadro di riferimento, a:**

- individuare ed incorporare le attese degli *Stakeholder*;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'integrazione con le norme in tema di anticorruzione;
- migliorare il coordinamento della struttura organizzativa;
- favorire un'effettiva *accountability* e trasparenza.

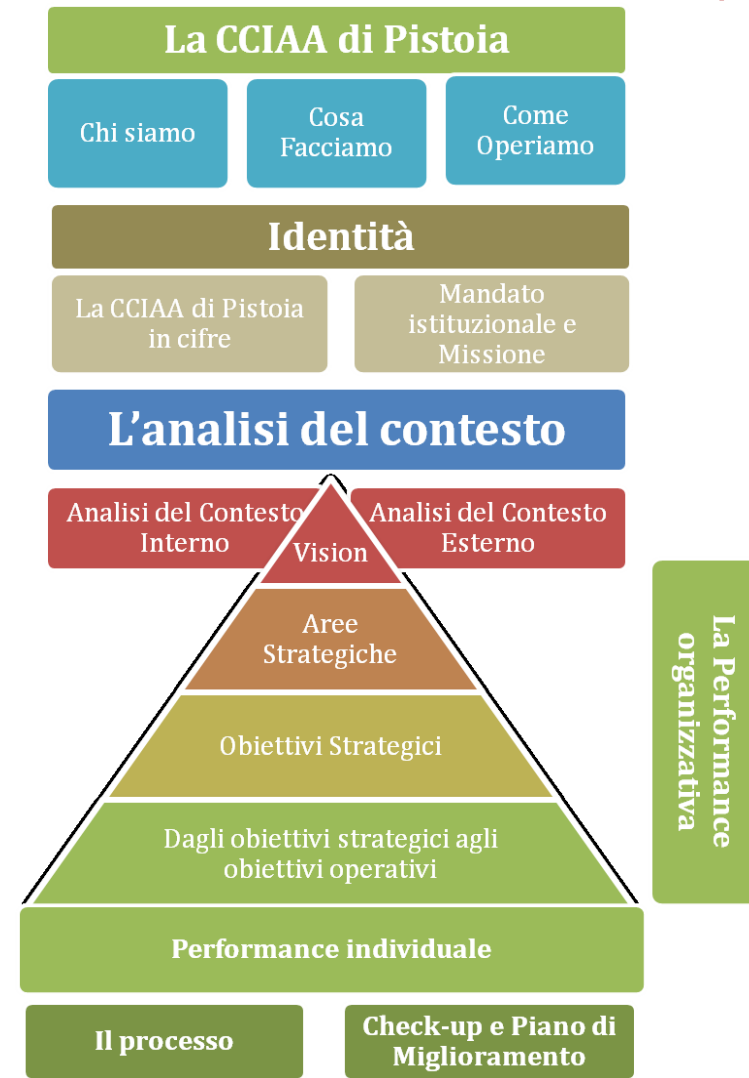
Quanto sopra nel rispetto dei tre principi cardine previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09:

- **Qualità** : assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici;
- **Comprensibilità**: esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa;
- **Attendibilità**: verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.

Il processo di programmazione e controllo trova la propria sintesi nel Piano della performance che, all'interno del più ampio Ciclo di gestione della performance, si integra, altresì, con gli altri strumenti di controllo in essere. In particolare, come in passato, **il documento fa più volte riferimento ai sistemi di *benchmarking* adottati dall'ente per un confronto spazio temporale con un campione di Camere di commercio aderenti allo stesso sistema. Ci si riferisce, in particolare, al Sistema di *benchmarking* operativo che, avviato grazie alla partecipazione delle Camere di commercio toscane, coinvolge oggi ben 22 enti camerali appartenenti alle regioni Emilia Romagna, Lombardia, Toscana, Umbria e Veneto.** Il riferimento ai sistemi di *benchmarking* offre l'opportunità di individuare target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando quindi l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento di soluzioni organizzativo-gestionali vincenti e/o virtuose. Dal 2017 l'attuale sistema di benchmarking confluirà, in parte, nel sistema nazionale Kronos-Pareto.

Il Presidente  
Stefano Morandi

1. La Camera di Pistoia: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
  - 1.1 Chi siamo,
  - 1.2 Cosa Facciamo
  - 1.3 Come Operiamo
2. Identità
  - 2.1 La Camera di Pistoia in cifre
  - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
  - 3.1 Analisi del contesto interno
    - 3.1.1 – Stato salute di Economico-Finanziaria
    - 3.1.2 – Livello di qualità dei servizi
    - 3.1.3 – Il portafoglio dei servizi
  4. La Performance Organizzativa
    - 4.1 L'Albero della Performance
      - 4.1.1 – La Vision
      - 4.1.2 – Le Aree Strategiche
      - 4.1.3 – La Mappa Strategica
    - 4.2 – Gli obiettivi strategici e la performance annuale
    - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il Piano di prevenzione della corruzione
7. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017-2018
8. Le azioni per la promozione delle pari opportunità
9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
- 10 – coerenza con la programmazione economica e di gestione del Bilancio



# 1. La CCIAA di Pistoia: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder



Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93 e s.m.i. *“Riordinamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura”*, le Camere di Commercio Industria ed Artigianato sono «enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

Le Camere di Commercio si definiscono quindi come istituzioni che accanto alle tradizionali attività amministrativo-anagrafiche, svolgono funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato, seppure il quadro normativo e istituzionale di riferimento è in profonda evoluzione ed è caratterizzato da forti elementi di incertezza, come evidenziato in sede di presentazione del piano alla quale si rimanda integralmente.



# 1.1 Chi siamo

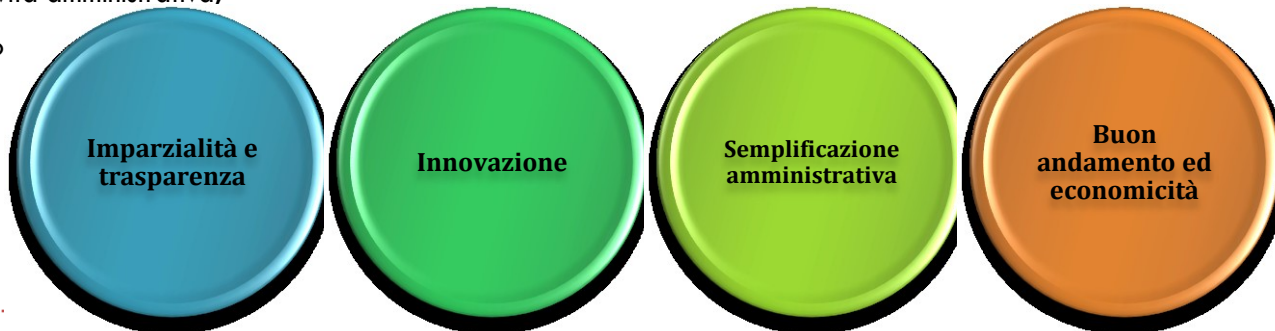
## Le Origini

La Camera di Commercio di Pistoia nasce nel 1927, dopo l'istituzione della provincia avvenuta mediante lo scorporo di alcuni comuni della Val D'Ombrone, da Firenze. Vi si insediò da subito il Consiglio provinciale dell'economia al quale erano riconosciuti compiti di rappresentanza, promozione e coordinamento dell'attività produttiva della provincia. L'aggregazione dei comuni lucchesi della Valdinievole risale all'anno successivo. La Camera di Pistoia ha sede, fin da allora, nell'ex Palazzo Agati, un tempo residenza e sede dei famosi organari pistoiesi, ristrutturato in quegli anni e conosciuto da subito come "Palazzo Giallo". Il palazzo è stato interessato negli anni 2009-2011 da una importante recupero in collaborazione con la Sovrintendenza dei Beni culturali.

## I Valori

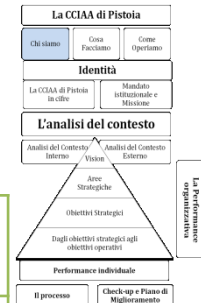
I valori che hanno caratterizzato negli ultimi anni l'operato della Camera di Commercio di Pistoia esprimono il modo in cui l'ente ha interpretato la propria autonomia funzionale. La Camera di Commercio di Pistoia, insieme alle imprese, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio secondo principi di :

- imparzialità e trasparenza,
- innovazione,
- semplificazione dell'attività amministrativa,
- buon andamento ed eco





# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

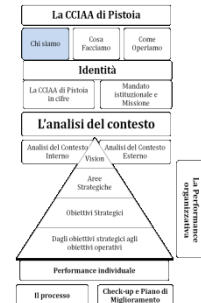


<b>Presidente</b>	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto. Rappresenta la Camera all'esterno. Indirizza l'attività degli organi amministrativi.
<b>Consiglio</b>	<p>Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni.</p> <p>Elegge il Presidente e la Giunta</p> <p>Approva lo Statuto</p> <p>Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale</p> <p>Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio.</p>

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Stefano Morandi (Presidente)	Commercio	Alessandro Corrieri	Artigianato
Alunni Umberto	Credito e Assicurazioni	Antonio Orsi	Liberi professionisti
Ernesto Martinelli	Industria	Gianni Simone Overi	Industria
Simone Balli	Artigianato	Cristiana Pasquinelli	Trasporti e spedizioni
Federica Landucci	Industria	Giovanna Pazzini	Cooperative
Nicola Angelo Fortunati	Termalismo	Innocenti Maurizio	Commercio
Denisa Sira Domenichelli	Associazioni Tutela dei Consumatori e Utenti	Tiziano Tempestini	Turismo
Bartolomei Argeo	Artigianato	Simone Ciampoli	Agricoltura
Sergio Tricomi	Commercio	Galli Rolando	Trasporti e Spedizioni
Daniele Gioffredi	OO.SS. dei lavoratori	Pellegrini Alessandro	Trasporti e Spedizioni
Orlandini Sandro	Vivaismo	Sabrina Marini	Commercio
Elena Calabria	Artigianato		

Il Consiglio camerale si è insediato il 29 giugno 2015

# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

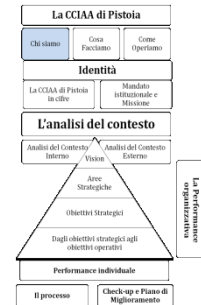


**Giunta** Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio.  
 Approva il budget annuale  
 Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio  
 Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie  
 Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività.

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
Stefano Morandi (Presidente)	Commercio
Federica Landucci (Vice Presidente)	Industria
Simone Balli	Artigianato
Simone Ciampoli	Agricoltura
Sabrina Marini	Commercio

La Giunta Camerale si è insediata il 28 luglio 2015

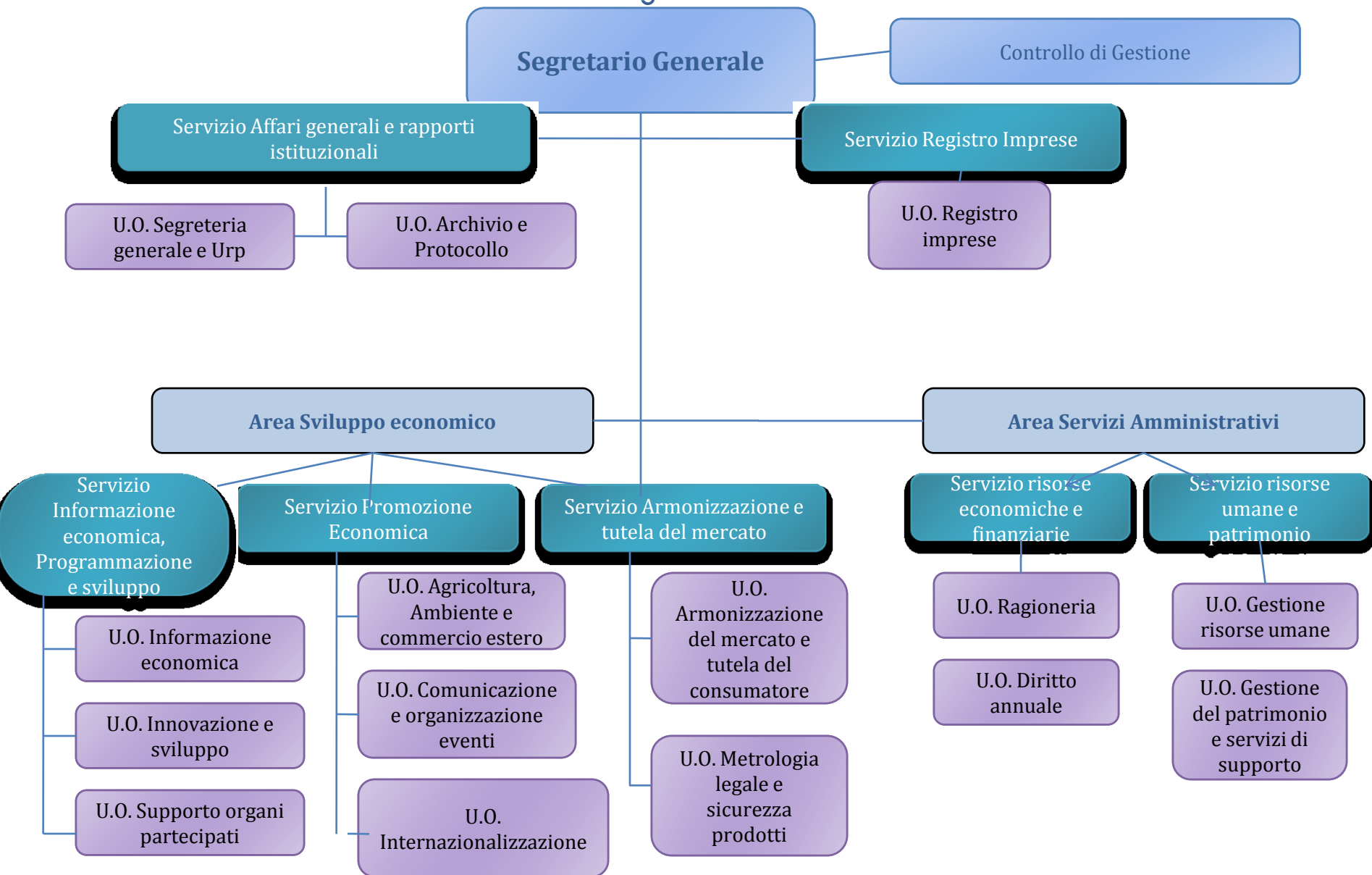
# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale
<b>Dirigenza</b>	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

<b>Dott. Daniele Bosi</b>	Segretario generale, Conservatore del Registro Imprese, Dirigente Area Servizi amministrativi ad interim e Dirigente Area Sviluppo economico ad interim
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo –



## 1.2 Cosa Facciamo

La Camera di Pistoia affianca le imprese sul mercato economico nazionale ed internazionale, assicura un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e la sua rappresentanza ed offre una pluralità di servizi diretti a supportare la crescita del tessuto economico territoriale.

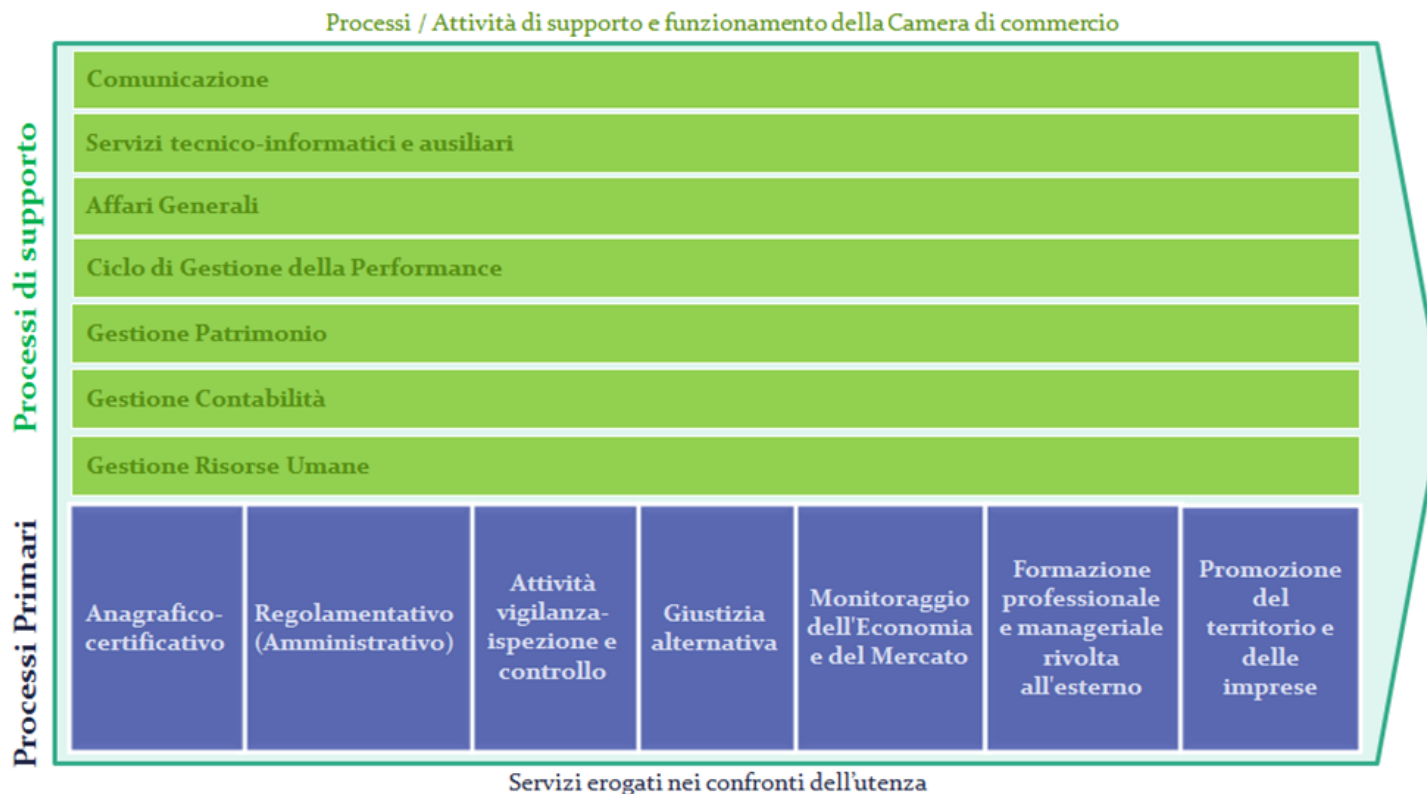
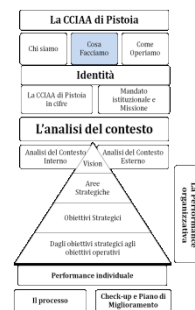
La Camera di Pistoia, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder .

Attività anagrafico-certificativa	Attività di promozione e di informazione economica	Attività di regolazione del mercato
Tenuta del registro delle imprese	Sostegno alla competitività delle imprese mediante attività di informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up	Tutela del mercato e della fede pubblica
Tenuta di albi, ruoli e registri	Informazione, supporto ed assistenza alla PMI per la preparazione ai mercati internazionali	Vigilanza e controllo sulla conformità dei prodotti
Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa	Rilevazione dei prezzi e delle tariffe	Metrologia legale
Punto unico di accesso telematico per le vicende amministrative riguardanti l'attività di impresa	Valorizzazione del patrimonio culturale	Competenze in materia ambientale
Rilascio dei certificati di origine delle merci e documentazione per l'estero	Sviluppo e promozione del turismo	
	Alternanza scuola-lavoro	

## 1.2 Cosa Facciamo – Il Portafoglio servizi

Di seguito una sintesi del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di Pistoia nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'articolazione del contributo della Camera di Pistoia per macro-attività, allocate alle funzioni istituzionali di riferimento come da DPR 254/05.

Di seguito, al paragrafo 3.1.3, un approfondimento della mappatura dei principali processi camerali.



# 1.2 Cosa Facciamo – Stakeholder Map

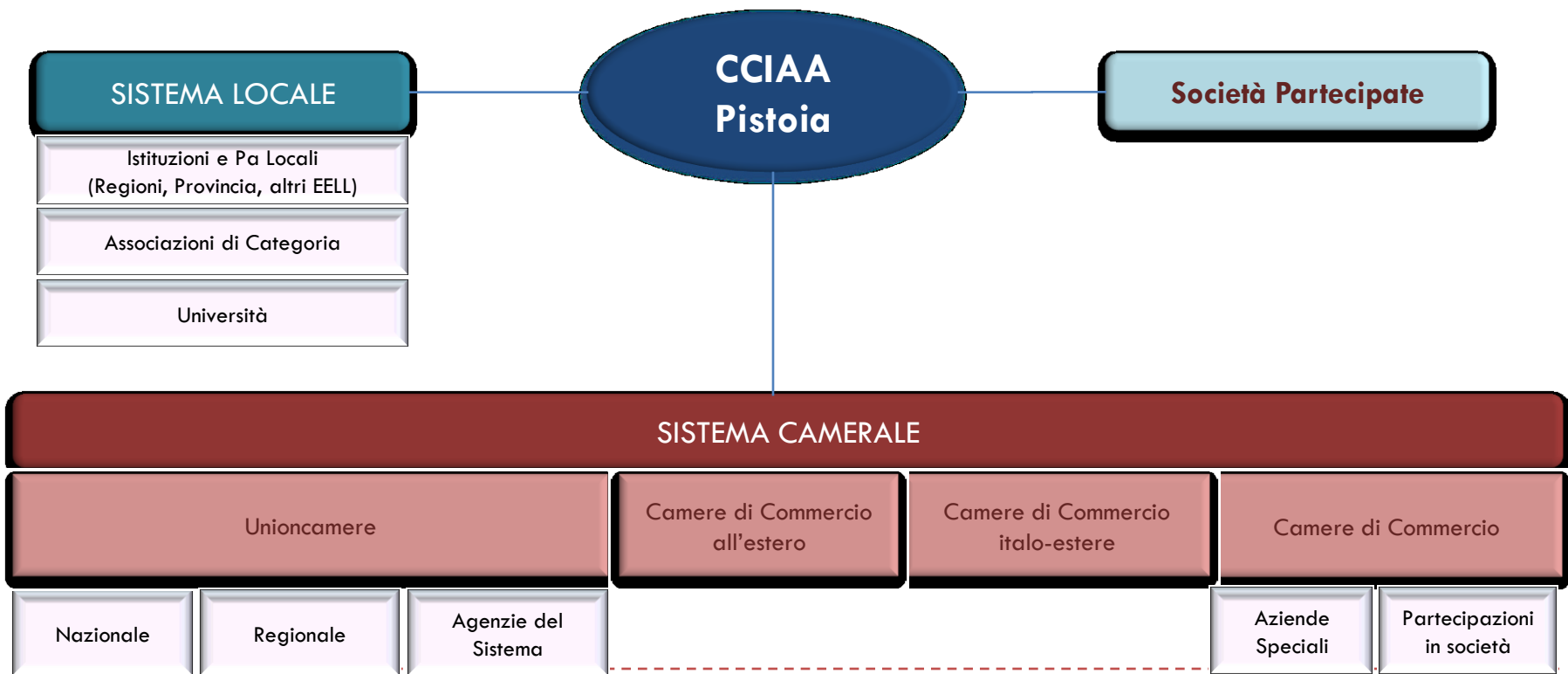
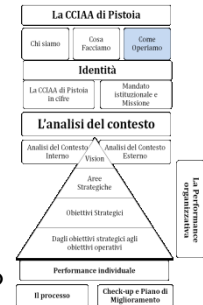
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●		●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●		
	Sistema Creditizio	●		●			●
Stakeholder Interni	Risorse umane				●	●	
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	●	●	●	●	●	●
	Altre PA	●	●	●	●		●
Il Sistema Sociale	NO_profit	●		●	●		
	Ambiente	●	●	●	●		
	Sistema del sapere e della cultura			●	●		



# 1.3 Come Operiamo

## La Camera di Commercio di Pistoia: Sistema di Governance integrata

La Camera di Pistoia opera nell'ambito di una fitta rete di organismi istituzionali al fine di elaborare strategie, e definire piani di intervento che favoriscano il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e tutela del mercato. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete interistituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la Camera di Pistoia, attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.





## 1.3 Come Operiamo

### Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della Riforma della Legge 580/93 operata nel 2010 riguarda il riconoscimento normativo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio italiane all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di commercio di Pistoia opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando la sua identità come parte integrante ed attiva del network camerale: una rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di commercio di Pistoia si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, in modo da garantirne il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerale, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale. **L'ulteriore riforma entrata in vigore lo scorso 10 dicembre, una volta pienamente attuata, potrà modificare sostanzialmente i confini del network di seguito descritto.**

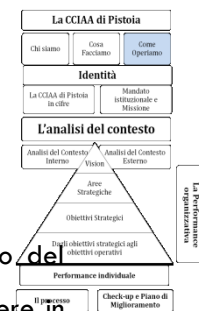
Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da Camere di Commercio perlopiù su base provinciale, Aziende Speciali, Unioni Regionali, Centri Esteri Regionali, Camere di Commercio italiane all'estero, Camere di Commercio italo estere, partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture.

**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 Camere di Commercio 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** rappresentano le Camere di Commercio di uno stesso ambito regionale, 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 **Camere di Commercio 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 e viceversa.

Le **Camere di Commercio italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.



## 1.3 Come Operiamo

La Camera di Commercio di Pistoia esplica la propria azione attraverso una complessa rete organizzativa, costituita dalla struttura interna mediante la quale vengono erogati direttamente servizi alle imprese e viene assicurato il funzionamento dell'Ente.

L'articolata rete di partecipazioni societarie, funzionali alla realizzazione dell'azione camerale sul territorio, è stata più volte oggetto di interventi di razionalizzazione – anche oltre gli obblighi normativamente imposti -, stante che la progressiva riduzione delle risorse impone di modificare le modalità con le quali l'Ente persegue i suoi fini istituzionali, soprattutto nell'ambito della promozione economica, privilegiando la realizzazione diretta e/o la compartecipazione a specifici progetti rispetto alla partecipazione a Società ed Enti.

Per ulteriori dettagli e approfondimenti sugli enti controllati e sulle società partecipate è possibile consultare [l'apposita sezione del sito camerale](#)

## 2 . Identità

### 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre



#### SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Corso Silvano Fedi, 36

Tel. 0573 - 99141 , Fax 0573 - 368652

#### Orari di apertura :

Tutte le mattine dal lunedì al venerdì dalle ore 8.30 alle 13.00  
nei pomeriggi di martedì e giovedì dalle ore 15.00 alle 16.00

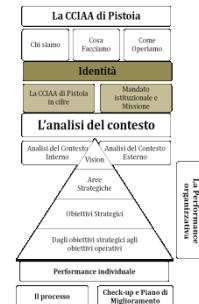
#### SPORTELLO DI MONTECATINI TERME

Indirizzo: Via Ugo Foscolo

#### Orari di apertura:

**Sportello Commercio Estero** – Venerdì 9,30 - 13,00

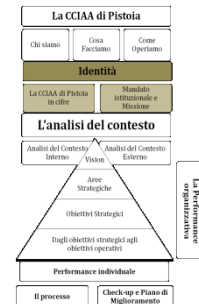
**Sportello consumatori** – Venerdì 10,00-11.30



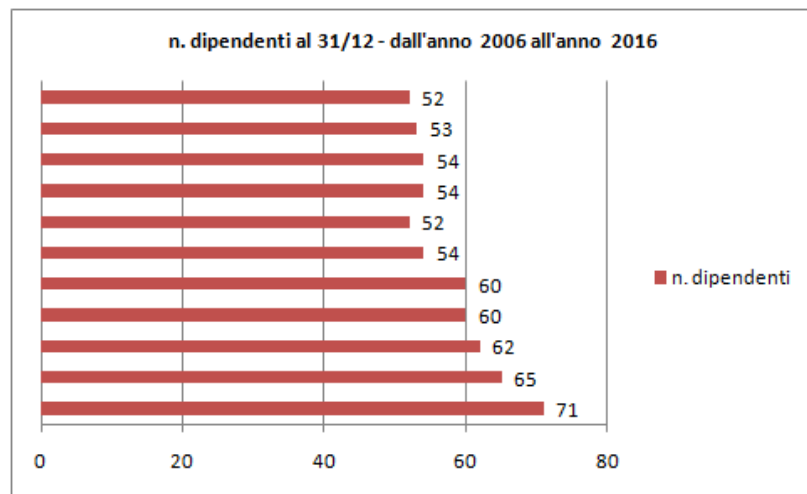
## 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – La politica delle Risorse Umane (\*)

Come ormai noto la Pubblica Amministrazione ha vissuto e sta tuttora vivendo un graduale percorso di razionalizzazione delle risorse impiegate che, inevitabilmente interessa le dinamiche del personale. Il personale di ruolo della Camera di commercio di Pistoia è passato da 71 dipendenti nel 2007 a 52 dipendenti al 31.12.2016.

Le risorse umane rappresentano il principale strumento di operatività dell'Ente. E' quindi indispensabile disporre di personale professionalmente preparato e adeguatamente motivato ed è, pertanto, ritenuto di fondamentale importanza proseguire nelle politiche di miglioramento e aggiornamento delle professionalità esistenti e completare un percorso di riorganizzazione in chiave di flessibilità già avviato al fine di razionalizzare la distribuzione delle funzioni, valorizzare le competenze e supportare i processi di innovazione in atto.



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
	2014		2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>						
<b>D</b>	11	4	11	4	11	4
<b>C</b>	25	6	25	6	24	6
<b>B</b>	3	5	3	4	3	4
<b>A</b>						
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>14</b>



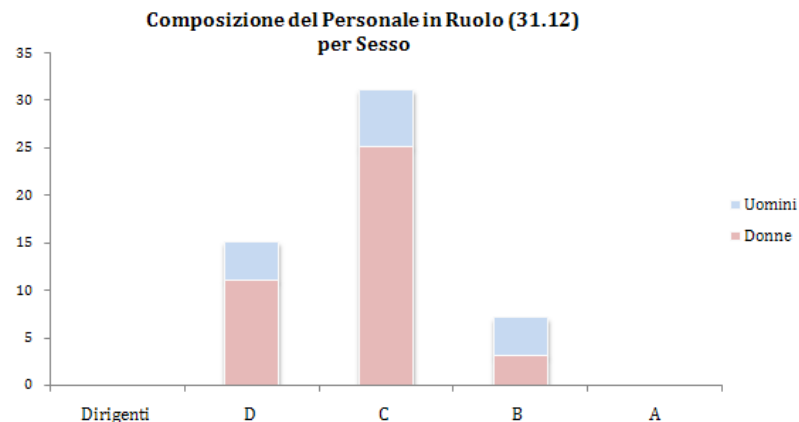
Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2014		2015		2016	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
42	12	40	13	39	13
<b>54</b>		<b>53</b>		<b>52</b>	

*Nell'organico della Camera di Commercio di Pistoia è presente un unico dirigente che, oltre a dirigere le aree funzionali, svolge le funzioni di Segretario generale*

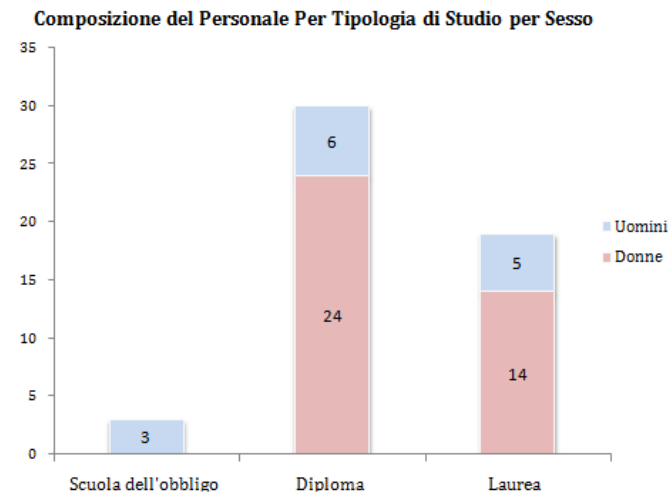
(\*) Il personale a tempo indeterminato è espresso al netto della dirigenza (n. 1 dirigente al 31.12.2016, dipendente di cat. D collocato in aspettativa)

## 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre - le politiche di genere

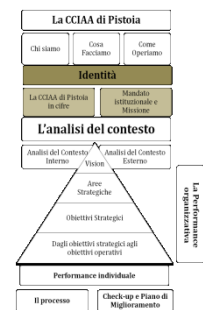
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
	2014		2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>						
<b>D</b>	11	4	11	4	11	4
<b>C</b>	25	6	25	6	24	6
<b>B</b>	3	5	3	4	3	4
<b>A</b>						
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>14</b>



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per Tipologia di Studio	2014		2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Scuola dell'obbligo</b>		3		3		3
<b>Diploma</b>	25	7	25	6	24	6
<b>Laurea</b>	14	5	14	5	14	5
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>14</b>

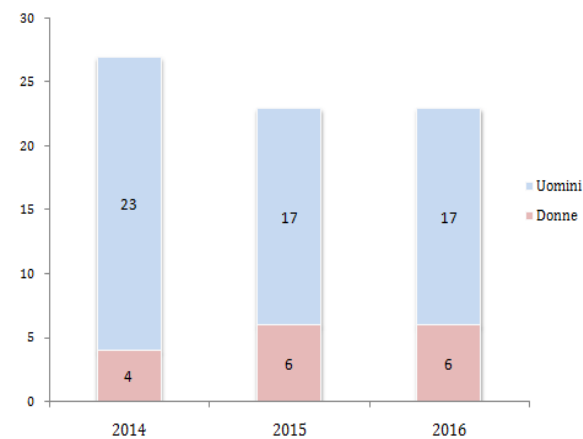


## 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre - le politiche di genere

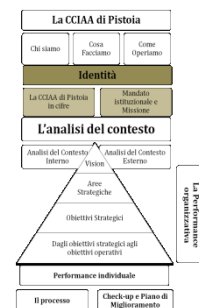


Composizione Consiglio camerale per sesso

Composizione Consiglio camerale per Sesso					
2014		2015		2016	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
4	23	6	17	6	17
27		23		23	



## 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – Il tessuto imprenditoriale



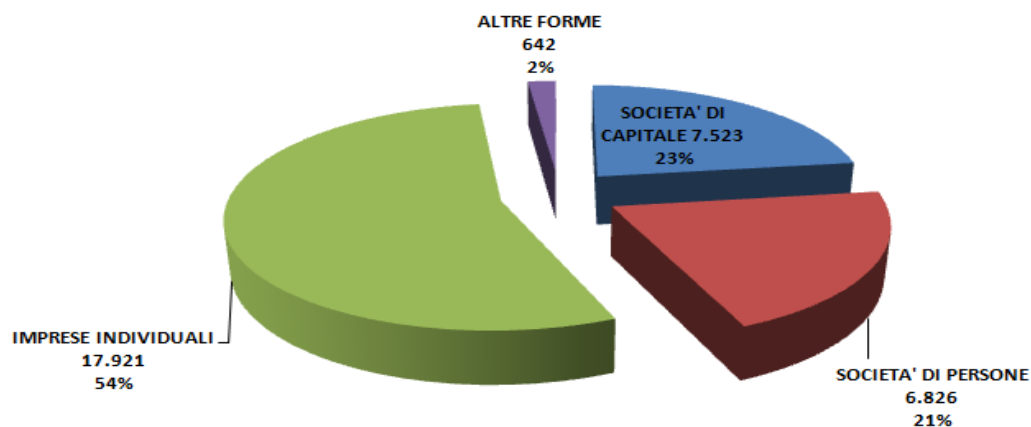
### Il Tessuto Imprenditoriale

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	30/09/2016
Imprese registrate (comprese le Unità locali)	40.266	40.029	39.911	39.504	39.321	39.410	39.566
Imprese attive	29.497	29.303	29.041	28.685	28.500	28.454	28.490
Imprese attive (con Unità locali)	35.490	35.327	35.101	34.744	34.560	34.516	34.623

Imprese attive al 30/09/2016  
(escluse le unità locali)

Provincia	Attive
AREZZO	33.151
FIRENZE	93.097
GROSSETO	25.887
LIVORNO	28.445
LUCCA	36.901
MASSA CARRARA	19.257
PISA	37.324
PISTOIA	28.490
PRATO	29.185
SIENA	25.668

### Composizione % delle imprese in Provincia di Pistoia per natura giuridica al 30.9.2016



## 2.2 Mandato Istituzionale e Mission



Il programma di mandato 2016-2020 è stato approvato dal Consiglio camerale con delibera n. 23 del 27.11.2015.

Il contenuto del programma non può non risentire dei profili di indeterminatezza connessi al processo di riforma del sistema camerale da tempo avviato – cui si è già accennato -, sia in termini di ridefinizione delle circoscrizioni territoriali che di rideterminazione di competenze e funzioni, profili che coinvolgono più in generale l’assetto complessivo degli enti territoriali: in tale contesto risulta oltremodo difficile sia una programmazione delle attività che travalichi l’orizzonte di breve periodo che il previsto coordinamento con gli atti di programmazione degli enti territoriali, quando definiti.

Basti pensare, a questo proposito, alla situazione delle Amministrazioni Provinciali, il cui processo di riforma non è ancora concluso ed è stato rimesso in discussione dall’esito del referendum costituzionale del 3 dicembre 2016; ai processi di unione che, faticosamente e con vicende alterne, interessano molteplici Comuni del territorio; al processo in atto di riforma del ruolo di Toscana Promozione, Agenzia regionale di promozione economica.

Il programma di mandato, pertanto, anche alla luce delle decisioni assunte dal Consiglio circa l’avvio del percorso di integrazione delle circoscrizioni territoriali con la CCAA di Prato (da verificarsi alla luce del nuovo assetto di sistema che dovrà essere definito in attuazione del D.Lgs. 219/2016), deve essere vista in un’ottica di “programmazione ponte” verso tale integrazione, suscettibile di ridefinizione una volta completato il processo.

La *mission* dell’Ente camerale resta **incentrata sull’impresa e sul modo di fare impresa nell’attuale contesto economico-sociale e sul suo sostegno in forme non solo economico-finanziarie.**

Tali ultime forme di sostegno, peraltro, in una situazione di costante riduzione delle risorse economiche disponibili assumono sempre più un ruolo importante nell’ambito delle politiche camerali, ruolo confermato dal più volte citato D.Lgs. 219/2016.



### 3. Analisi del contesto

La Camera di Commercio di Pistoia, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa onde evidenziare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato, la Camera ha provveduto ad un'approfondita analisi esplicitata all'interno del Programma di Mandato 2016-2020, in relazione a:



Per un il dettaglio dell'analisi si rinvia agli allegati al [Programma di Mandato 2016-2020](#) nonché gli allegati A) e B) al [Programma pluriennale 2016-2020](#) (allegati tecnici) e alla [Relazione Previsionale e Programmatica 2017](#) pubblicati sul sito camerale nella sezione "Amministrazione trasparente".

L'analisi di contesto interno è, inoltre, ulteriormente approfondita nel prosieguo della presente sezione.



# 3.1 Analisi del contesto interno – il quadro delle risorse economiche per l'esercizio 2017

Il quadro delle risorse e degli impieghi viene aggiornato sulla base dell'assestamento al preventivo economico approvato con delibera di Consiglio n. 22 del 22.12.2016. Per la composizione delle singole voci, nonché per la quantificazione dell'importo effettivamente destinato agli interventi di promozione economica mediante parziale utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli anni precedenti si rinvia integralmente alla [relazione della Giunta al preventivo economico 2017](#).

Allegato A) alla deliberazione consiliare n. 22 del 22 dicembre 2016, composto da n. 1 pagina

PREVENTIVO ANNO 2017  
(previsto dall'articolo 6, comma 1, del DPR 254/2005)

VOCI DI ONERIPROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12 2016	PREVENTIVO ANNO 2017	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<b>A) Proventi Correnti</b>							
1 Diritto Annuale	4.304.900	3.037.500		3.037.500			3.037.500
2 Diritti di Segreteria	1.292.700	1.298.700			1.248.200	38.500	1.286.700
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	171.412	122.838	500	1.500	34.120	86.718	122.838
4 Proventi da gestione di beni e servizi	537.432	523.100		2.000	57.000	464.100	523.100
5 Variazione delle rimanenze		0	0	0	0	0	0
Totale proventi correnti A	6.306.444	4.970.138	500	3.041.000	1.339.320	589.318	4.970.138
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6 Personale	-2.326.982	-2.259.247	-240.439	-658.314	-950.060	-410.433	-2.259.247
7 Funzionamento	-1.506.061	-1.573.683	-409.069	-650.007	-380.901	-133.616	-1.573.683
8 Interventi economici	-1.576.520	-873.358			-24.120	-849.238	-873.358
9 Ammortamenti e accantonamenti	-1.584.550	-1.189.950	-13.183	-936.558	-88.485	-151.724	-1.189.950
Totale Oneri Correnti B	-6.994.113	-5.896.238	-662.891	-2.244.969	-1.443.567	-1.545.011	-5.896.238
Risultato della gestione corrente A-B	-597.669	-926.100	-662.191	796.031	-104.247	-955.693	-926.100
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10 Proventi finanziari	0,078	6,200		3,200		3,000	6,200
11 Oneri finanziari		-100		-100			-100
Risultato della gestione finanziaria	0,078	6,100		3,100		3,000	6,100
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12 Proventi straordinari	97,786						97,786
13 Oneri straordinari	-3,202						-3,202
Risultato della gestione straordinaria	94,584						94,584
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	-494,067	-920,000	-662,191	799,131	-104,247	-952,693	-920,000
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
E Immobilizzazioni Immateriali	8,540						8,540
F Immobilizzazioni Materiali	6,813	15,000	5,000	5,000	3,000	2,000	15,000
G Immobilizzazioni Finanziarie							
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	15,353	15,000	5,000	5,000	3,000	2,000	15,000

### 3.1.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria – benchmarking toscano

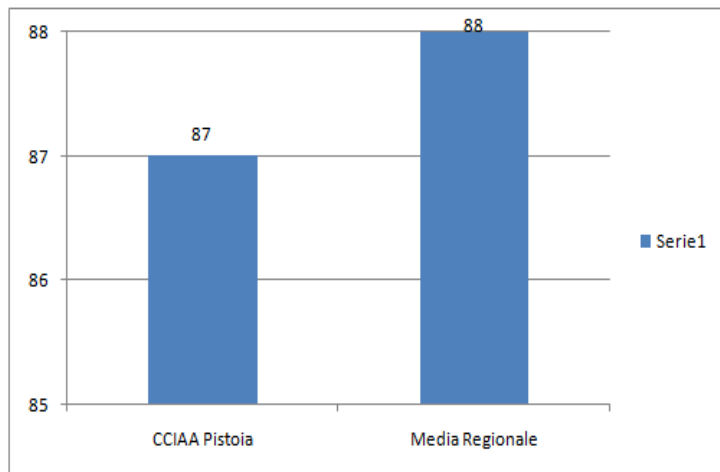
PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2013	Media regionale bench 2013	2014	Media regionale bench 2014	2015	Media regionale bench 2015
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	<b>72,40%</b>	<b>75%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>66%</b>	<b>70%</b>
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	<b>8%</b>	<b>2,50%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	<b>3,50%</b>	<b>6,10%</b>				
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate			<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>

ONERI GESTIONE CORRENTE	2013	Media regionale bench 2014	2014	Media regionale bench 2014	2015
Costo del personale	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>	<b>28%</b>	<b>35%</b>
Promozione economica	<b>35%</b>	<b>27%</b>	<b>31%</b>	<b>24%</b>	<b>19%</b>
Funzionamento e quote associative	<b>19%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>
Ammortamenti e Accantonamenti	<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>22%</b>

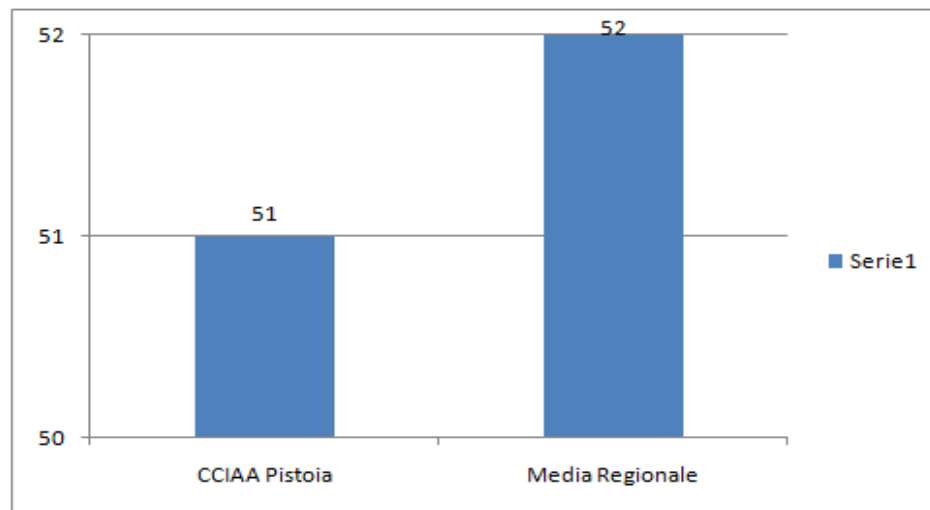
### 3.1.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria – benchmarking toscano anno 2015

#### COSTI DI STRUTTURA

Id355\_ [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente

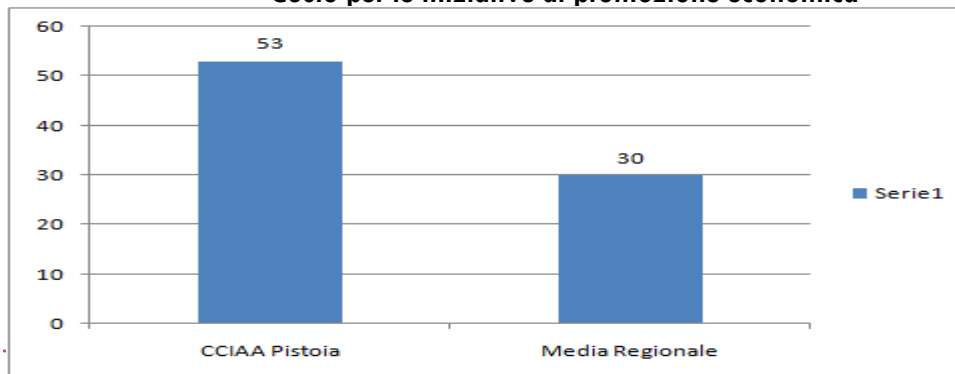


Id\_360\_ Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti



#### CAPACITÀ DI REPERIRE FINANZIAMENTI ESTERNI (COMPRESO F.P.) PER LA REALIZZAZIONE DELLE INIZIATIVE DI PROMOZIONE ECONOMICA

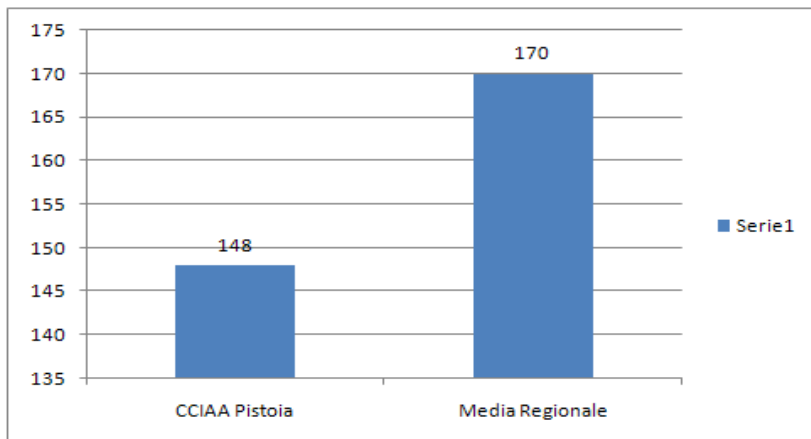
Id\_301+31 Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica



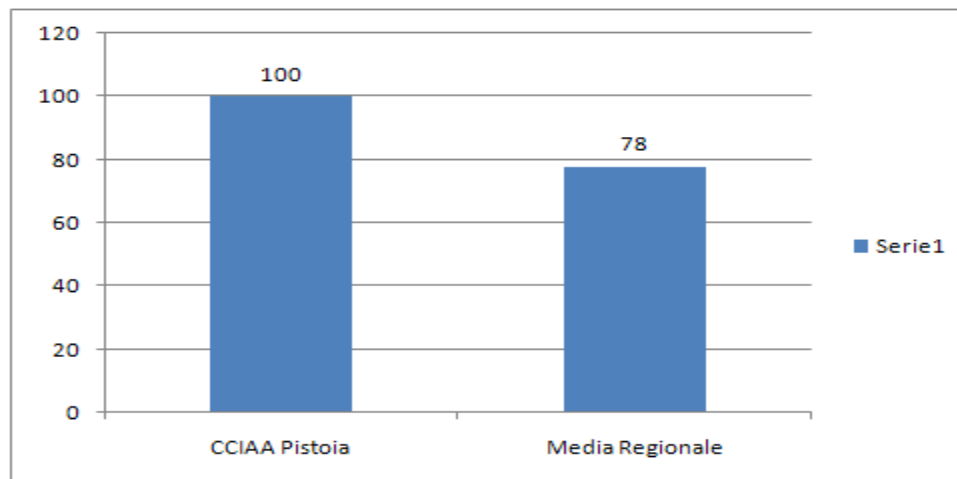
### 3.1.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria – benchmarking toscano anno 2015

#### Ricadute sulle imprese

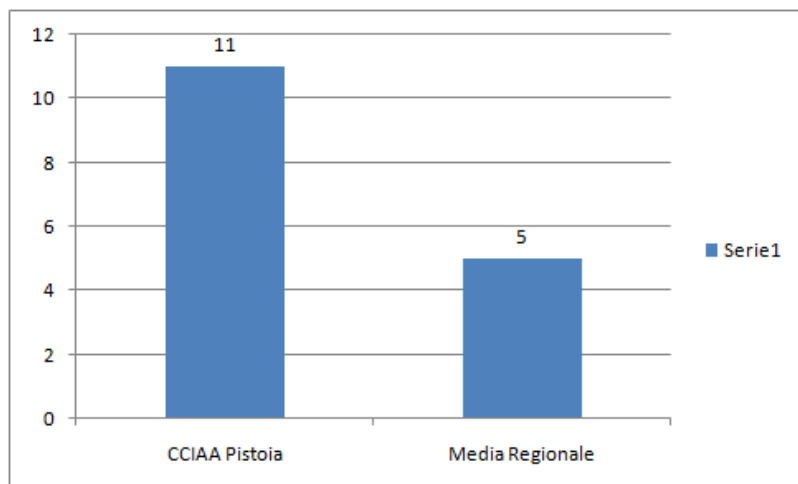
**Costo Processi camerali/imprese attive**



**INTERVENTI ECONOMICI per impresa attiva (Costo interventi economici/n. imprese attive)**



**N. aziende partecipanti a fiere, mostre e missini all'estero promosse dal sistema camerale a favore dell'internazionalizzazione/Imprese attive**

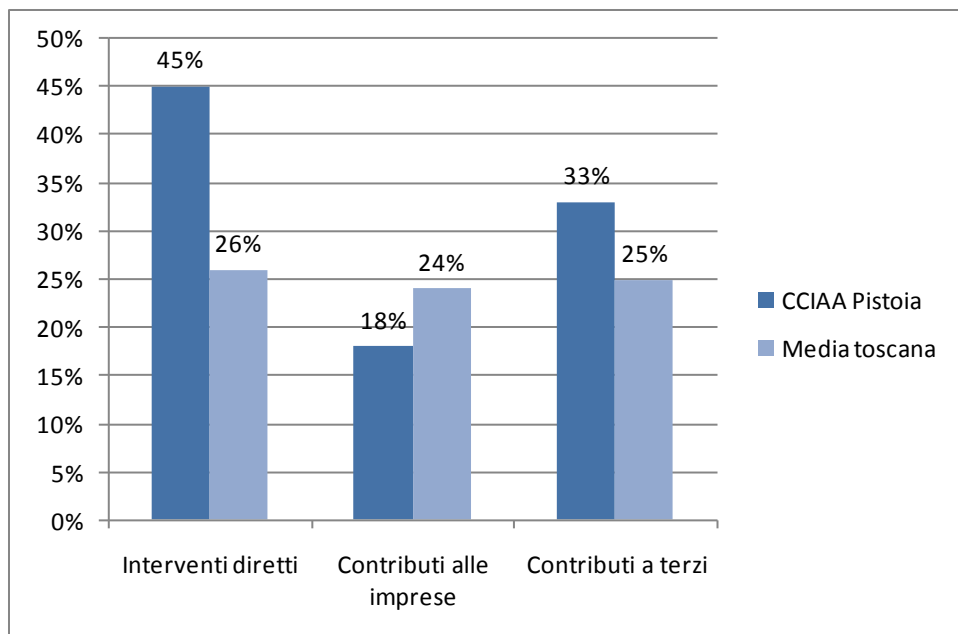


### 3.1.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria – benchmarking toscano anno 2015

#### Ricadute sulle imprese

MODALITA' DI INTERVENTO DELLA CCIAA SUL TERRITORIO – Costo interventi economici anno 2015

Colonna 1	CCIAA Pistoia	Media toscana
Interventi diretti	45%	26%
Contributi alle imprese	18%	24%
Contributi a terzi	33%	25%



## 3.1.2 – Livelli di qualità dei servizi: RISULTATI CUSTOMER INTERNA



La Camera di Commercio effettua annualmente, un'indagine sul benessere organizzativo.

L'indagine si è svolta con la somministrazione a tutti i dipendenti del questionario predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Gli ambiti di analisi sono tre :

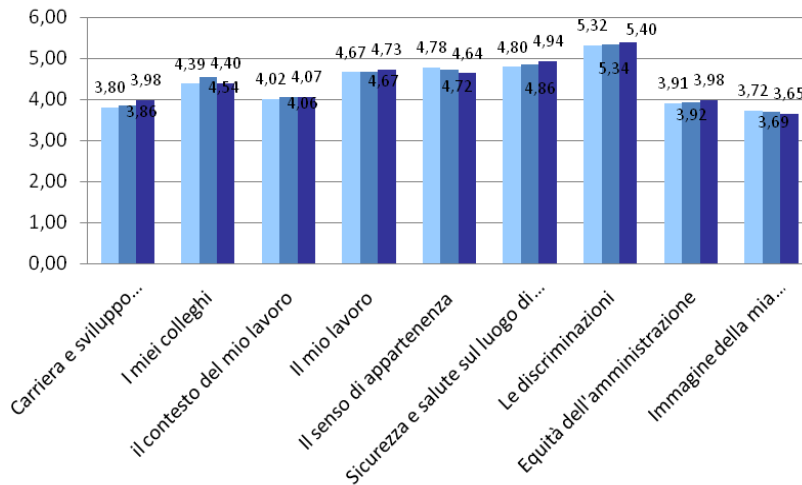
- Benessere organizzativo
- Grado di condivisione del sistema di valutazione
- Valutazione del superiore gerarchico

I punteggi sono espressi su una scala da 1 a 6

### Benessere organizzativo: Ambito di valutazione

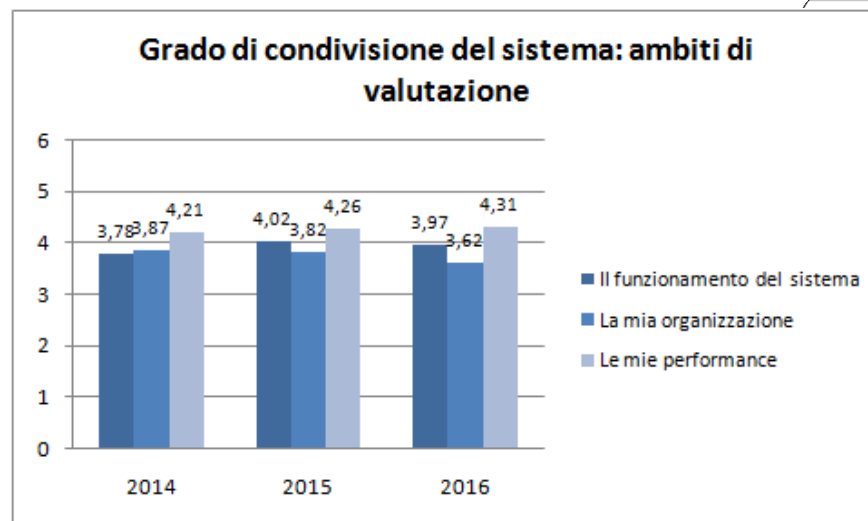
	2014	2015	2016
Carriera e sviluppo professionale	3,80	3,86	3,98
I miei colleghi	4,39	4,54	4,40
il contesto del mio lavoro	4,02	4,06	4,07
Il mio lavoro	4,67	4,67	4,73
Il senso di appartenenza	4,78	4,72	4,64
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,80	4,86	4,94
Le discriminazioni	5,32	5,34	5,40
Equità dell'amministrazione	3,91	3,92	3,98
Immagine della mia amministrazione	3,72	3,69	3,65
<b>MEDIA</b>	<b>4,38</b>	<b>4,41</b>	<b>4,42</b>

### Benessere organizzativo: Ambiti di valutazione

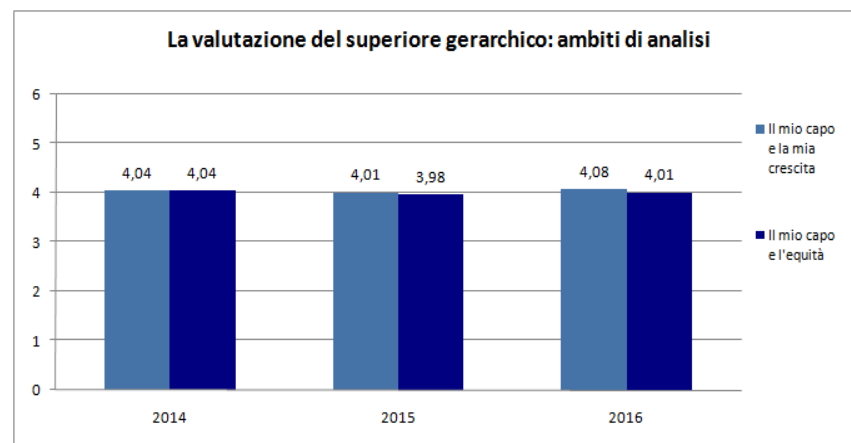


### 3.1.2 – Livelli di qualità dei servizi: RISULTATI CUSTOMER INTERNA

Grado di condivisione del sistema: ambiti di valutazione			
	2014	2015	2016
Il funzionamento del sistema	3,78	4,02	3,97
La mia organizzazione	3,87	3,82	3,62
Le mie performance	4,21	4,26	4,31
<b>MEDIA</b>	<b>3,95</b>	<b>4,03</b>	<b>3,96</b>



La valutazione del superiore gerarchico: ambiti di analisi			
	2014	2015	2016
Il mio capo e la mia crescita	4,04	4,01	4,08
Il mio capo e l'equità	4,04	3,98	4,01
<b>MEDIA</b>	<b>4,04</b>	<b>4,00</b>	<b>4,05</b>

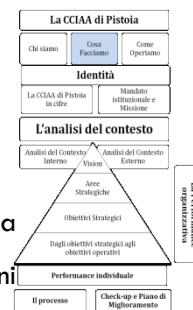
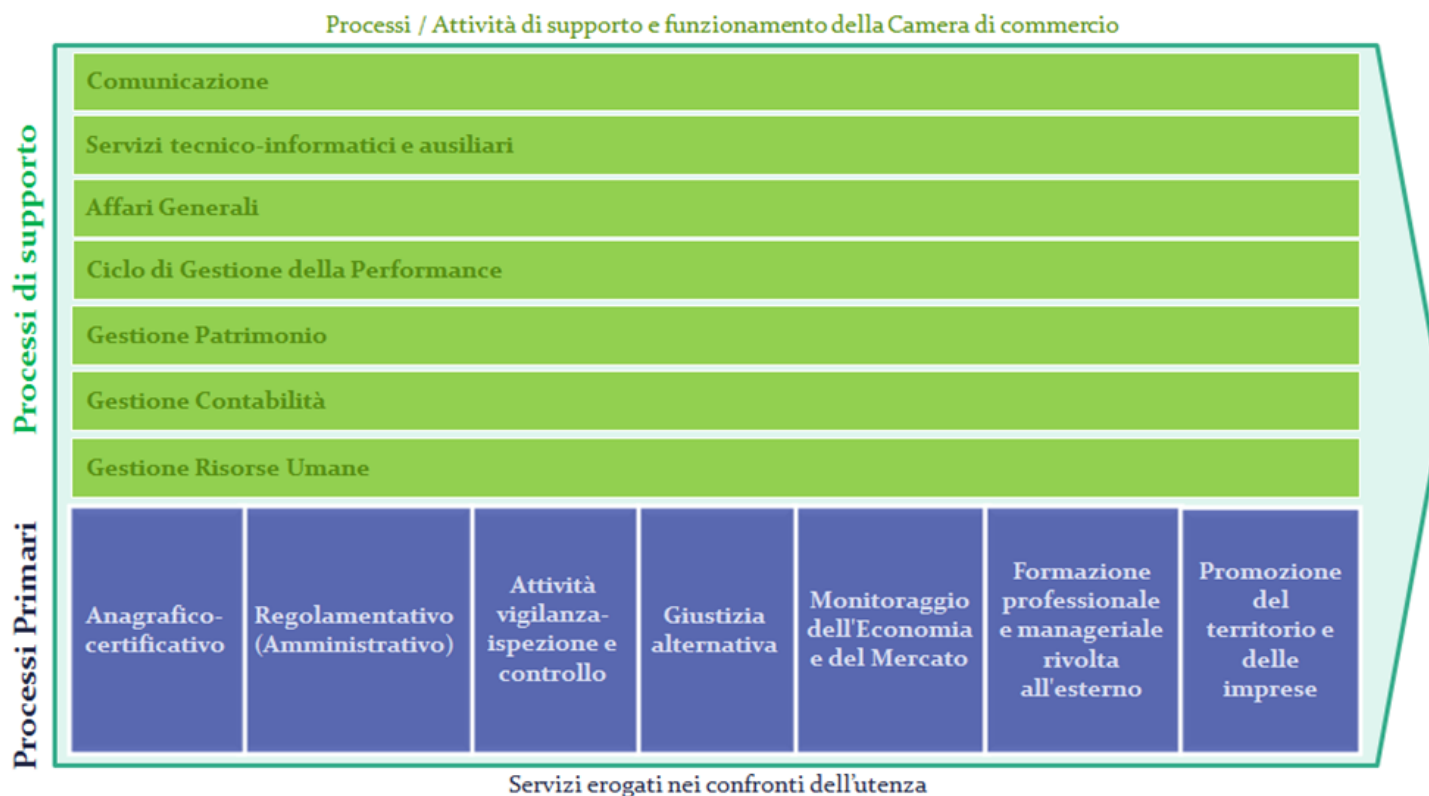




### 3.1.3– Il Portafoglio servizi

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Pistoia mediante l’Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell’ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l’erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell’utenza. **Tale portafoglio è suscettibile di profonde modifiche a seguito della piena attuazione del D.Lgs. 219/2016 di riforma del sistema camerale, di cui si attendono disposizioni attuative e interpretative.**

*I dati risultanti dalle analisi di processo vengono pubblicati sul sito camerale , nella sezione [Amministrazione trasparente, Cartella Servizi erogati](#), secondo*



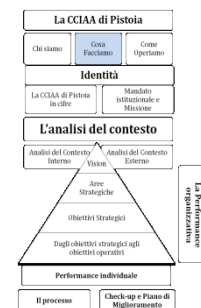
### 3.1.3 Il Portafoglio servizi

Di seguito i costi contabilizzati sui singoli processi camerali, pubblicati sul sito camerale, nella sezione [Amministrazione Trasparente](#), ai sensi del ai sensi [dell'art. 32, comma 2, lettera a\) del D.lgs 33/2013](#)

Conti dei Servizi Erogati  
Decreto Legislativo 14/03/2013, n. 33 (art. 32, comma 2, lettera a)

CCIAA PISTOIA

PROCESSI PRIMARI		ANNO 2014				ANNO 2015			
		PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in FTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**	PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in FTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**
Macro Processo	Processo								
P.1 Anagrafico- Certificativo	F.1.1 Temata Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani	10,80	€ 494.250	€ 185.294	€ 679.544	10,10	€ 478.088	€ 149.321	€ 627.409
	F.1.2 Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	4,41	€ 189.762	€ 142.851	€ 332.614	4,55	€ 218.992	€ 135.440	€ 354.432
	F.1.3 Temata Abi e Ruoli	0,02	€ 9.486	€ 342	€ 9.828	0,02	€ 4.124	€ 1.205	€ 5.329
P.2 Regolamentativo (Amministrativo)	F.2.1 Brevetti e Marchi	1,02	€ 41.842	€ 17.091	€ 58.933	0,93	€ 41.620	€ 13.139	€ 54.759
	F.2.2 Registro Informativo protesti	0,75	€ 30.960	€ 12.040	€ 42.999	0,78	€ 36.242	€ 10.814	€ 47.056
	F.2.3 Gestione Ambientale	0,54	€ 27.492	€ 9.163	€ 36.655	0,37	€ 25.045	€ 5.410	€ 30.455
	F.2.4 Certificazione prodotti agroalimentari	0,24	€ 12.739	€ 3.800	€ 16.538	0,31	€ 18.230	€ 4.850	€ 23.080
	F.2.5 Rapporti tra Imprese e Consumatori dove si creano controversie	0,18	€ 12.798	€ 2.977	€ 15.774	0,07	€ 7.541	€ 966	€ 8.508
	F.2.6 Sanzionatorio	0,43	€ 20.651	€ 7.787	€ 28.438	0,35	€ 17.771	€ 5.534	€ 23.305
P.3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	F.3.1 Sicurezza Prodotti	0,38	€ 18.549	€ 11.667	€ 30.216	0,31	€ 15.471	€ 4.503	€ 19.974
	F.3.2 Metrologia Legale	1,35	€ 72.615	€ 31.423	€ 124.038	1,50	€ 75.858	€ 47.193	€ 123.050
P.4 Giustizia alternativa	F.4.1 Conciliazione e Mediazione	1,78	€ 82.038	€ 43.446	€ 125.484	2,91	€ 120.510	€ 42.983	€ 163.493
	F.4.2 Arbitrato e Camera Arbitrale	0,07	€ 3.406	€ 1.114	€ 4.520	0,11	€ 7.001	€ 25.971	€ 32.972
	F.4.3 Informativa all'utenza	0,01	€ 561	€ 186	€ 747	0,00	€ 646	€ 0	€ 646
P.5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	F.5.1 Promozione ed erogazione di informazione Statistico-Economica	0,99	€ 58.996	€ 17.914	€ 76.910	1,27	€ 68.228	€ 17.549	€ 85.778
	F.5.2 Monitoraggio delle dinamiche dei prezzi e delle tariffe	0,11	€ 4.820	€ 1.819	€ 6.639	0,12	€ 8.187	€ 1.615	€ 9.802
P.6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	F.6.1 Attività Formativa manageriale ed Informativa all'utenza	0,29	€ 14.874	€ 4.636	€ 19.511	0,30	€ 16.425	€ 4.147	€ 20.572
P.7 Promozione del territorio e delle imprese	F.7.1 Promozione del territorio e delle imprese (Iniziative organizzate dalla CCIAA)	1,77	€ 112.773	€ 57.907	€ 170.680	1,97	€ 107.912	€ 41.136	€ 149.048
	F.7.2 Promozione indiretta del territorio e delle imprese	0,99	€ 52.105	€ 21.748	€ 73.853	0,74	€ 36.882	€ 12.634	€ 49.516
	F.7.3 Sostegno al credito e CONFIDI	0,40	€ 22.582	€ 6.377	€ 28.959	0,10	€ 6.281	€ 1.337	€ 7.618
	F.7.4 Informativa all'utenza	0,76	€ 30.566	€ 12.202	€ 42.768	0,92	€ 40.079	€ 12.720	€ 52.800



### 3.1.3 Il Portafoglio servizi

Costi dei Servizi Erogati  
Decreto Legislativo 14.03.2013, n. 33 (art. 32, comma 2, lettera a)

CCIAA PISTOIA

PROCESSI DI SUPPORTO		ANNO 2014				ANNO 2015			
		PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in PTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**	PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in PTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**
Macro Processo	Processo								
S.1 Comunicazione	S.1.1 Istituzionale	2,27	€ 106.651	€ 40.608	€ 147.259	2,07	€ 90.218	€ 31.630	€ 129.848
	S.1.2 Interna	0,13	€ 7.438	€ 2.115	€ 9.553	0,14	€ 8.025	€ 1.974	€ 9.999
S.2 Servizi tecnico-informatici e ausiliari	S.2.1 Servizi Ausiliari	1,21	€ 44.876	€ 156.017	€ 200.893	1,24	€ 46.433	€ 137.870	€ 184.303
	S.2.2 Servizi Informatici	0,76	€ 29.563	€ 10.786	€ 40.348	0,81	€ 30.954	€ 13.778	€ 44.732
S.3 Affari Generali	S.3.1 Supporto agli Organi e Segreteria	1,74	€ 110.730	€ 143.200	€ 253.938	1,37	€ 66.113	€ 131.181	€ 197.294
	S.3.2 Gestione documentale	2,63	€ 113.413	€ 45.875	€ 159.289	2,88	€ 126.414	€ 47.671	€ 174.084
	S.3.3 Tutela Legale dell'Ente	0,01	€ 3.854	€ 274	€ 4.127	0,00	€ 2.583	€ 5.861	€ 8.443
S.4 Ciclo di Gestione della Performance	S.4.1 Pianificazione, Programmazione e Controllo	1,62	€ 93.951	€ 34.242	€ 128.193	1,73	€ 102.032	€ 27.646	€ 129.678
	S.4.2 Sistemi gestione qualità	0,25	€ 15.127	€ 4.036	€ 19.163	0,00	€ 646	€ 1.361	€ 2.007
S.5 Gestione Patrimonio	S.5.1 Partecipazioni e rapporti con le Aziende special/in house	0,24	€ 21.187	€ 4.529	€ 25.716	0,32	€ 17.054	€ 5.144	€ 22.197
	S.5.2 Forniture di beni e servizi e lavori	1,55	€ 75.463	€ 25.072	€ 100.535	1,31	€ 65.620	€ 18.139	€ 83.759
	S.5.3 Gestione dei Beni Mobili ed Immobili	0,84	€ 36.667	€ 175.259	€ 211.926	0,41	€ 19.853	€ 160.920	€ 180.773
S.6 Gestione Contabilità	S.6.1 Gestione del tributo diritto annuale	1,63	€ 62.984	€ 61.035	€ 124.019	1,96	€ 74.760	€ 48.591	€ 123.351
	S.6.2 Tenuta Contabilità	2,25	€ 109.233	€ 63.374	€ 172.607	2,16	€ 102.081	€ 51.168	€ 153.249
S.7 Gestione Risorse Umane	S.7.1 Trattamento economico e pensionistico del personale	1,99	€ 97.186	€ 53.141	€ 150.326	2,14	€ 111.262	€ 51.528	€ 162.791
	S.7.2 Trattamento giuridico	0,13	€ 7.879	€ 2.080	€ 9.959	0,18	€ 12.808	€ 2.427	€ 15.235
	S.7.3 Procedura di selezione e valorizzazione del personale	0,77	€ 39.662	€ 19.667	€ 59.329	0,67	€ 35.290	€ 16.594	€ 51.884
	S.7.4 Gestione assetto organizzativo interno	0,56	€ 29.437	€ 15.861	€ 45.298	0,51	€ 26.896	€ 15.252	€ 42.149

\* Il personale camerale è espresso in unità equivalenti (sulla base delle ore effettive di lavoro) e comprende: Tempo Indeterminato + Tempo Determinato + Borsisti + Interinale + CO.CO.CO. + Stagisti retribuiti. Sono esclusi dirigenti e Segretario Generale

\*\* Il Costo Totale Imputato ai Processi è calcolato considerando le seguenti voci di bilancio della CCIAA: Costo del personale (voce B6 C.E.), Costi di funzionamento (voce B7 C.E., al netto delle quote associative) e ammortamenti (all'interno della voce B9 b C.E.)

### 3.1.3 – Il Portafoglio servizi - DIMENSIONAMENTO ECONOMICO RISPETTO ALLE IMPRESE ATTIVE PER PROCESSI

Costo Processi (\*\*)/ Imprese Attive - I valori sono espressi in €/impresa attiva

Valori Medi (%)	
Toscana	170
Totale	163*



\*\* Costo processi (costo personale + costi di funzionamento al netto degli oneri da riversare allo stato + ammortamenti)

## 4 – La Performance Organizzativa

La rappresentazione e la successiva misurazione della Performance Organizzativa della Camera di Pistoia si compone di due livelli di approfondimento:

- uno di stampo gestionale, mediante il quale la Camera di Commercio di Pistoia monitora una serie di variabili qualitative e quantitative di differente natura che, in modo trasversale, costituiscono le condizioni attraverso le quali la stessa è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti
- uno più propriamente connesso allo sviluppo del «disegno strategico» dell'Ente e quindi derivante dagli intenti e impegni politici formalizzato nei documenti di pianificazione e programmazione: Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Budget Direzionale, ecc.

Benchè la performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli appena richiamati, per chiarezza espositiva il primo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata allo **Stato di salute Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario**, al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno dell'ente poiché funzionali, e allo stesso tempo consequenziali, al «disegno strategico» dell'Ente. L'articolazione di quest'ultimo concerne, invece, il secondo livello della performance, il quale conduce in modo organico dalla Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Il secondo livello della performance verrà approfondito nella presente sezione, come puntuale articolazione dell'Albero della Performance.



## 4.1 – L’Albero della Performance

La Camera di Commercio di Pistoia, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite da CIVIT (ora Anac) rappresenta le proprie politiche di azione mediante l’ “Albero della Performance”, già adottato dall’Ente come metodologia di pianificazione e controllo.

L’Albero della Performance si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali.;

**Mission:** ragione d’essere e ambito in cui la Camera di Commercio di Pistoia opera in termini di politiche e di azioni perseguite;

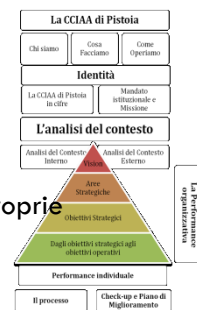
**Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell’Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso;

**Aree Strategiche:** linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la mission e la vision. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle linee strategiche scaturisce da un’analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle linee strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d’azione;

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per perseguire con successo i le proprie linee strategiche.;

**Obiettivi Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all’implementazione dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

La Camera di Pistoia, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia Balanced Scorecard: pertanto l’articolazione dell’albero delle performance della Camera di Pistoia verrà rappresentato secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa e richiamati dalla CIVIT, ora ANAC, tra cui l’articolazione delle aree strategiche secondo le diverse prospettive di analisi di seguito riportate.



## 4.1.1 – La Vision

Il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, nel modificare la legge 580/93, ha riconosciuto alle Camere di Commercio la natura di enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, 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. Tale riconoscimento ha dato un nuovo impulso all'Ente camerale per riappropriarsi del ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio che le è proprio, capace di creare un dialogo con le istituzioni locali e con gli altri attori del sistema per la definizione di progetti di sviluppo.

Gli attuali sviluppi del contesto normativo, indirizzato ad una profonda riforma della Pubblica Amministrazione, chiama i nuovi organi ad affrontare un percorso di revisione dell'assetto e dell'azione camerale, che potrà coinvolgere anche il rinnovamento dell'attuale vision.



La VISION della Camera di Commercio di Pistoia

**« FUNGERE DA STIMOLO PER UN'ADEGUATA VALORIZZAZIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA  
RIAPPROPRIANDOSI DI UN RUOLO DI GUIDA DELLE POLITICHE ECONOMICHE DEL TERRITORIO, LIBERO  
DAI CONDIZIONAMENTI DELLA POLITICA E CAPACE DI DIALOGARE CON LE ISTITUZIONI LOCALI E CON  
LE ALTRE CAMERE DI LIVELLO PROVINCIALE E REGIONALE PER LA DEFINIZIONE DI PROGETTI DI  
SVILUPPO «**

## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

La Camera di Commercio di Pistoia, al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici, ha individuato quattro prospettive di performance.

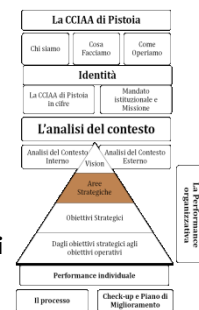
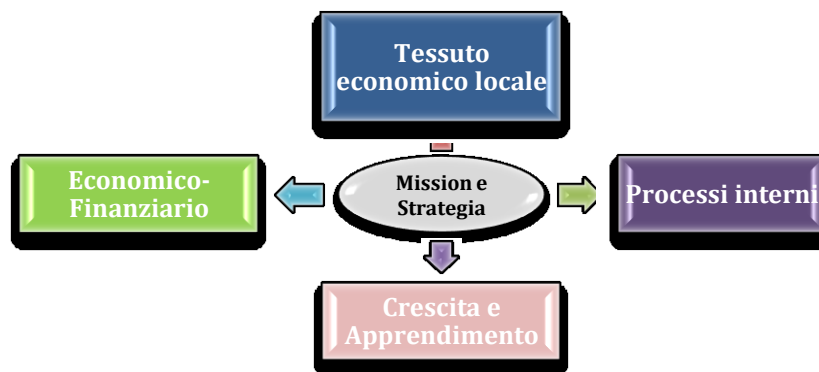
Le stesse si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, forniscono inoltre la base di articolazione della mappa strategica descritta nella sezione successiva.

**Tessuto economico locale:** prospettiva 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.

**Economico-Finanziaria:** prospettiva 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.

**Processi Interni:** prospettiva 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 volta alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

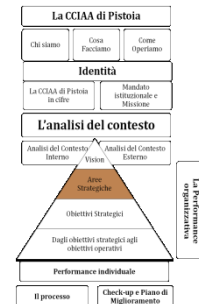
**Crescita e Apprendimento:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione , nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.





## 4.1.2 – Le Aree Strategiche riclassificate in ottica BSC

Al fine di una migliore integrazione con l'intero ciclo di definizione e valutazione delle performance, le linee strategiche di mandato vengono attualizzate in dimensione Balanced Scorecard



### PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

- A. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
- B. LA CAMERA DI COMMERCIO PER IL SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
- C. LA POLITICA PER IL CREDITO
- E. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO
- F. ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

- I. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

- D. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA ED E-GOVERNMENT
- G. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

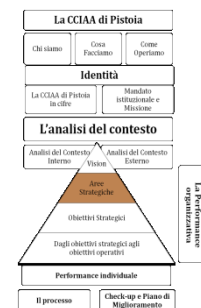
### PROSPETTIVA INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO

- H. INNOVAZIONE E QUALITA'

## 4.1.2 – Le Aree Strategiche riclassificate in ottica BSC

Le priorità strategiche descritte saranno perseguite con un'azione senza dubbio facilitata dal riconoscimento normativo dell'essere sistema, la cui possibilità di realizzazione è stata tuttavia fortemente messa in discussione a seguito della sensibile riduzione delle entrate conseguente alla progressiva diminuzione della misura del diritto annuale – attualmente principale fonte di provento dell'Ente – stabilita dal D.L. 90/2014, così come convertito dalla legge 114/2014, nonché dall'entrata in vigore, lo scorso 10 dicembre, del D.Lgs. 219/2016 (Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura), che ha profondamente innovato in termini di funzioni e assetti del sistema camerale.

Come è noto il diritto annuale costituisce la principale fonte di finanziamento delle Camere di Commercio. E' del tutto ovvio come la riduzione di cui sopra rischia di porre a rischio l'erogazione dei molteplici servizi istituzionali obbligatori attribuiti alle Camere stesse dalla Legge, così come modifica dal Decreto di riforma, oltre a limitare fortemente (se non azzerare) le possibilità di intervento finanziario a supporto di progetti di promozione e sviluppo del territorio, promozione e sviluppo del territorio che dovrà essere assicurata mediante l'esaltazione di forme diverse di intervento quale, ad esempio, il potenziamento dei servizi di consulenza e assistenza alle imprese. Si è, infatti, resa necessaria una profonda revisione della politica dell'Ente in materia di investimento in chiave anticiclica di risorse finanziarie derivanti anche da avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti a sostegno del sistema economico provinciale.



### 4.1.3 – La Mappa Strategica

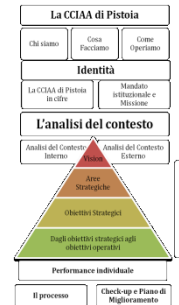
La Camera di Commercio Pistoia ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico adottato mediante la redazione della propria Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della Camera di Pistoia, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2017 mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Linee Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto. La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica. L'attuale contesto richiede alle Camere di Commercio e, in generale, a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non solo di rispettare i vincoli delle risorse a disposizione nel rispetto del principio di economicità ma anche di confrontarsi con logiche di natura «economica». Diventa prioritario massimizzare i margini di efficienza (stesse funzioni con meno risorse) salvaguardando il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati; le politiche di investimento per la «competitività», la centralità dell'utenza e la soddisfazione della stessa.

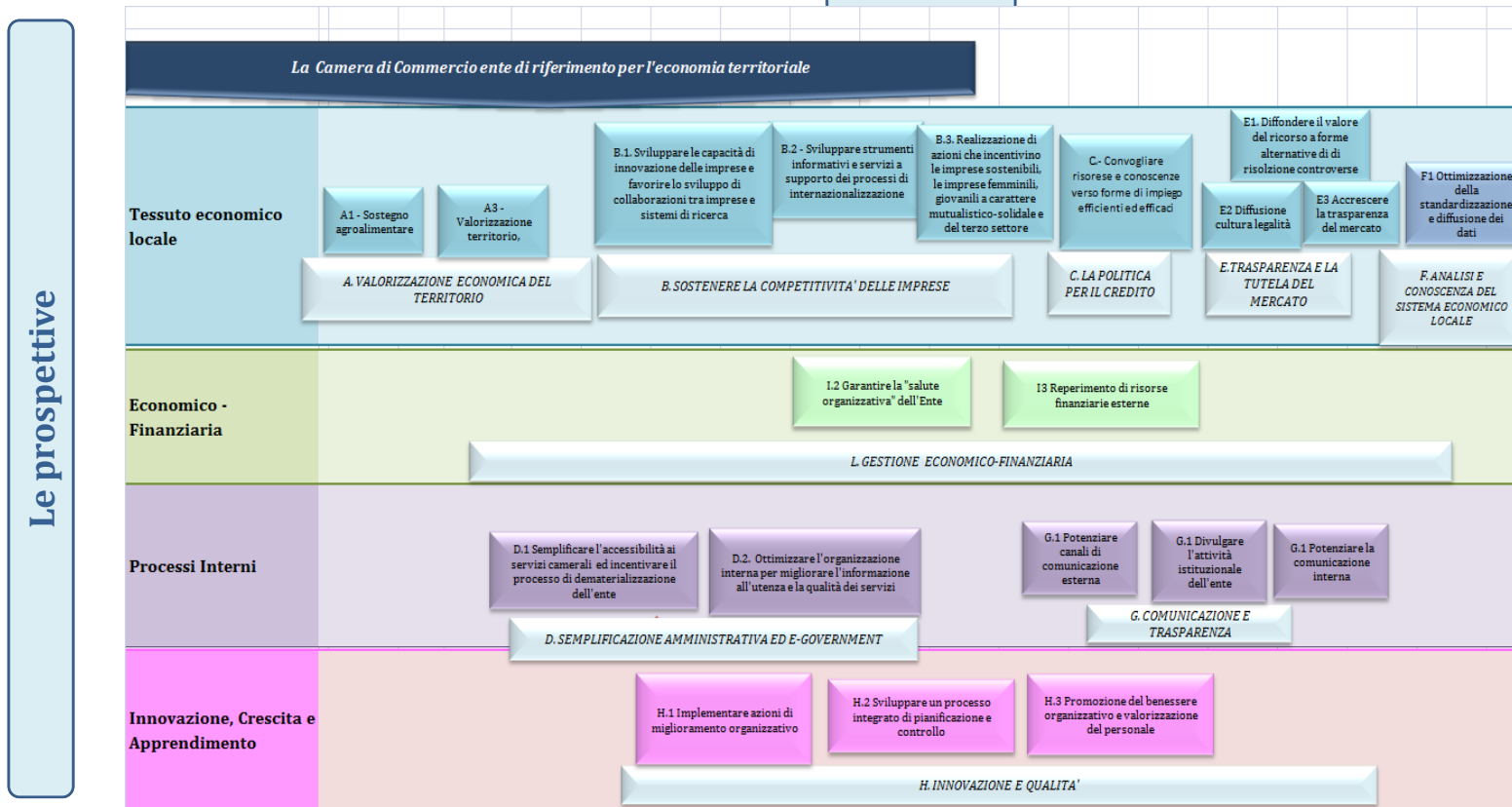


## 4.1.3 – La Mappa Strategica

Di seguito viene riprodotta la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pistoia, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera ha individuato degli indicatori in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e, a cascata, di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rinvia al [Programma di Mandato](#) e alla [Relazione Previsionale e Programmatica 2017](#) (quale aggiornamento del programma di mandato per il 2017) pubblicati sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente.



### Vision



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la Camera di Commercio di Pistoia provvede alla costruzione del cruscotto degli indicatori necessario per la misurazione della strategia.

Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici con valenza triennale si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita.

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera di Commercio di Pistoia è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni.

Di seguito si riporta il Cruscotto di **performance strategica** (triennale) ed **organizzativa** (annuale) adottato dalla Camera di Commercio di Pistoia classificato secondo le prospettive della BSC:

*-prospettiva tessuto economico-locale*

*- prospettiva economico-finanziaria*

*-prospettiva processi interni*

*-prospettiva innovazione crescita e apprendimento*

Si precisa che gli indicatori contrassegnati con il codice **RA** sono stati inseriti nel PIRA (Piano dei Risultati Attesi), approvato unitamente al Preventivo economico 2017.

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



### Prospettiva Tessuto economico locale

	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2017	TARGET 2018	TARGET 2019	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
A1	Valorizzazione economica del territorio								
A1	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	100%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
A2	Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca								
A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziante	50%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
A2	Consolidamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N. accessi al servizio consulenziale *1000/ N. imprese attive (escluse le ul) al 31.12	10%	1	1	1	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
A2	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione	N. partecipanti ad attività formative/informative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n*1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	20%	7,00			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
A2	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	20%	buono			Indicatore di risultato	giudizio	rilevazione interna
A3	Favorire l'internazionalizzazione								
A3	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziante	70%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
A3	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Scheda progetto da definirsi a seguito stipula convenzione ICE Unioncamere)	30%	100% SCHEDA PROGETTO			Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



### Prospettiva Tessuto economico locale

	<b>A4</b>	<b>Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili</b>								
	A4	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	60%	1.000			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A4	Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerali	Numero classi provincia Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	20%	55			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A4	Livello di affluenza allo Sportello Nuove imprese	N. utenti serviti allo sportello prima consulenza gratuita per l'avvio di impresa con accordo ordine commercialisti	20%	40			Indicatore di outcome	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A4	Tasso di imprenditorialità	Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12/N. Abitanti provincia di Pistoia	0%	>= media Italiana	>= media Italiana	>= media Italiana	Indicatore di outcome	Percentuale	Banche dati statistiche
	<b>A5</b>	<b>Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese</b>								
	A5	Livello di affluenza allo Sportello finanziamenti	N. utenti serviti allo sportello di consulenza imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi nell'anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	100%	9 ogni 1.000	9 ogni 1.000	9 ogni 1.000	Indicatore di outcome	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
		<b>VALENZA INDICATORE</b>	<b>Tessuto Economico Locale</b>	<b>PESO</b>	<b>TARGET 2017</b>	<b>TARGET 2018</b>	<b>TARGET 2019</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>unità di misura</b>	<b>Fonle</b>
	<b>A6</b>	<b>Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie</b>								
	A6	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	30%	85 ogni 1.000 imprese	90 ogni 1.000 imprese	95 ogni 1.000 imprese	Indicatore di outcome	numero in valore assoluto	Conciliacamera
	A6	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	45%	45%	45%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Conciliacamera
<b>piano anticor</b>	A6	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	>=2			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



### Prospettiva Economico-finanziaria

		VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2017	TARGET 2018	TARGET 2019	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
	B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente								
PIRA	B1	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	25%	38%	38%	38%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
PIRA	B1	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	25%	70%	70%	70%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Diana
PIRA	B1	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	25%	55%	55%	55%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
PIRA	B1	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	25%	<=1	<=1	<=1	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
	B2	Reperimento di risorse finanziarie esterne								
	B2	Recupero spazi fisici per incremento proventi	Nuovo regolamento affitto sale camerali in regime di concorrenza	40%	30/09/2017			Indicatore di efficienza	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
	B2	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2015	60%	entro 31.12.2017			Indicatore di efficienza	data finale	Programma informatico Disar



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



### Prospettiva Processi Interni

	VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2017	TARGET 2018	TARGET 2019	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte	
	<b>C1</b>	<b>Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente</b>								
	C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA- Consolidamento servizi al pubblico	80%	100% SCHEDA PROGETTO		Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)	
	C1	Dematerializzazione dei processi dell'ente	Adempimenti nuovo protocollo informatico - Conservazione sostitutiva (n. fascicoli inviati a conservazione sostitutiva/totale fascicoli creati)	20%	70%		Indicatore di qualità dei processi	Percentuale	Gedoc	
	<b>C2</b>	<b>Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi</b>								
	C2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	90%	90%	90%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Priamo
	C2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-5gg	-5gg	-5gg	Indicatore di qualità erogata	giorni	Orade
	C2	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	40%	100%	100%	100%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
	<b>C3</b>	<b>Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>								
piano anticor	C3	Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale a seguito d.lgs 97/2013 per adozione eventuali correttivi procedurali e adozione nuova disciplina accesso civico	20%	30/06/2017			Indicatore di efficacia	data finale	Sito internet
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	30%	100%			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sito internet
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	entro 30/11/2017	entro 30/11/2018	entro 30/11/2019	Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	20%	entro 30/10/2017			Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
piano anticor	C3	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	20%	entro 31/12/2017			Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

### Prospettiva Innovazione crescita e apprendimento



		VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2017	TARGET 2018	TARGET 2019	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
		<b>D1 Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</b>								
piano anticorr	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente)	20%	≥2			Indicatore di efficacia	numero in valore assoluto	Sistema di rilevazione interna (BSC)
piano anticorr	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione specifica del RPC e RT	15%	≥4			Indicatore di efficacia	numero in valore assoluto	Sistema di rilevazione interna (BSC)
	D1	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	20%	0	0	0	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - Rilevazione interna
	D1	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno	5%	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	Indicatore di risultato	data finale	Indagine sul clima aziendale ANAC
	D1		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x./Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x-1	20%	>=1	>=1	>=1	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	Indagine sul clima aziendale ANAC
PIRA	D1	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	20%	<48	<48	<48	Indicatore di efficienza	numero in valore assoluto	Sipert
		<b>D2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo</b>								
PIRA	D2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	25%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Oracle
PIRA	D2	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	75%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
		<b>D3 Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>								
	D3	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Predisposizione piano di riorganizzazione struttura camerale in coordinamento con la camera di commercio di Prato	100%	100% scheda progetto da predisporre secondo i tempi della riforma camerale in via di definizione			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi

La Balanced Scorecard (BSC) rappresenta, come già detto, uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica (a lungo termine) e il processo di programmazione e controllo (a medio termine). L'integrazione tra i due processi avviene attraverso la costruzione di BSC «a cascata».

Il processo di «cascading» della BSC prevede che gli obiettivi triennali (definiti in sede di Pianificazione strategica) siano declinati a cascata in obiettivi annuali.

Il processo propone la formulazione - a partire dal Cruscotto Strategico- di specifici cruscotti di area nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

Per ogni obiettivo operativo vengono illustrate le principali azioni da intraprendere ed individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo target atteso. Attraverso il «cascading» i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

All'interno delle schede di cascading dallo strategico all'operativo alcuni obiettivi sono, per loro natura, di carattere **trasversale** a più aree e quindi l'obiettivo, l'indicatore e il target impatteranno sui cruscotti delle tre aree (Segretario generale - Servizi amministrativi - Sviluppo economico). Il raggiungimento di tali obiettivi è connesso alla responsabilità delle tre aree organizzative attualmente attribuita al Segretario generale, unico dirigente dell'Ente.

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico



Fondo di perequazione tra linee strategiche	206.907,00
---------------------------------------------	------------

Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
Benefici Attesi	Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza. Valorizzare i marchi agroalimentare e turistici

Obiettivo strategico	Valorizzazione economica del territorio
----------------------	-----------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	90%

Programmi	Azioni	Progetti/Iniziative	Budget			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	Centro di Costo
A.1 Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio	A.1.1 - Percorsi di promozione dei prodotti agroalimentari di qualità	<b>PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente</b> <i>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di agricoltura, ambiente e tutela prodotti agroalimentari</i>	2.000,00	-	-	Servizio di Promozione economica
<b>Totale Programma A.1.</b>			<b>2.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
A.3 Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio	A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi	Cartelli promozionali autostradali Isnart - Quota consortile Vetrina Toscana 2017 Sostegno a iniziative di terzi inserite nel dossier di candidatura di Pistoia capitale della cultura - Passioni visive Museo Marino Marini	103.640,00	-	20.000,00	Servizio di Promozione economica
<b>Totale Programma A.3.</b>			<b>103.640,00</b>		<b>20.000,00</b>	
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA A</b>			<b>105.640,00</b>		<b>20.000,00</b>	

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico

<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>B: LA CAMERA DI COMMERCIO PER SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>
<b>Benefici Attesi</b>	Coinvolgimento delle imprese nelle iniziative sostegno alla competitività d'impresa (Innovazione e internazionalizzazione) Aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco. Promozione dell'alternanza scuola-lavoro e rafforzamento delle relazioni con il mondo della scuola Qualificazione aziendale delle imprese del territorio

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca</b>
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'innovazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	90%
B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	Potenziamento sportello innovazione	N. incontri consulente tutela brevettuale N. partecipanti attività formativa innovazione e tutela brevettuale	15 35
B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione (Indicatore trasversale su tutti i processi camerali) Customer satisfaction	N. partecipanti ad attività formative/informative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n°1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul) Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	7 buono

<b>Programmi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Progetti/Iniziative</b>	<b>Budget</b>			<b>Strutture Coinvolte</b>
			<b>Oneri promozionali</b>	<b>Investimenti</b>	<b>Proventi</b>	<b>Centro di Costo</b>
<b>B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca</b>	B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	<b>PUNTO IMPRESA : Sportello informativo marchi e brevetti</b>	-	-	-	Servizio Programmazione e Sviluppo
		<b>PUNTO IMPRESA : Orientamento e consulenza</b>	-	-	-	
	B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e formazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	<b>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di innovazione e digitalizzazione</b>	2.000,00	-	-	Servizio Programmazione e Sviluppo
		Eccellenze in digitale 2017 - seminari diretti alle imprese con consulenti forniti da Unioncamere nazionale CEQ Monsummano		-	-	
B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi	Green care Sistema rating	150,00	-	600,00	Servizio di Promozione economica	
<b>Totale Programma B.1.</b>			<b>2.150,00</b>	<b>-</b>	<b>600,00</b>	

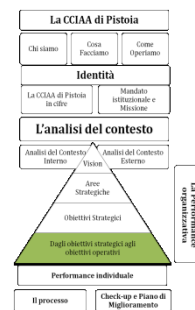
## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico



<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Favorire l'internazionalizzazione</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'internazionalizzazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziare	90%
B.2 - Sviluppare strumenti informativi e servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali	100% scheda progetto
	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. iniziative proposte alla Giunta camerale per l'accompagnamento del sistema imprenditoriale locale a iniziative di internazionalizzazione non all'estero	2

Programmi	Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	Centro di Costo
B.2 - Sviluppare strumenti informativi e servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione	B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	Individuazione di modalità di accompagnamento del sistema imprenditoriale locale a iniziative di internazionalizzazione non all'estero	€ 50.000,00			Servizio di Promozione economica
		Accordo per il rilancio competitivo del sistema economico-produttivo del distretto del mobile di Quarrata tra Regione Toscana, Comune di Quarrata, Comune di Serravalle p.se e Camera di Commercio				
		Vestire il Paesaggio 2017 - numero speciale Naturart (con Provincia di Pistoia)				
B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione		PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali	€ 2.000,00			
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di commercio con l'estero e internazionalizzazione delle imprese				
B.2.3 - Immagine Italia & Co.		Immagine Italia 2017	€ 430.000,00		€ 450.000,00	
<b>Totale Programma B.2.</b>			<b>€ 482.000,00</b>		<b>€ 450.000,00</b>	

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico

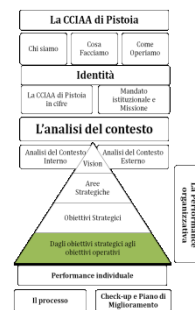


Obiettivo Strategico	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili
----------------------	-----------------------------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	1.000
	Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerali	Numero classi provincia Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	55
B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	Livello di affluenza sportello nuove imprese	N. utenti sportello di prima consulenza gratuita per l'avvio d'impresa	40

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	Centro di Costo
B 3. Realizzazione di azioni che incentivino le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	PUNTO IMPRESA : Sportello nuove imprese	€ 35.041,00		€ 13.041,00	Servizio Programmazione e Sviluppo
		<i>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di nuove imprese</i>				
	Boot Camp for student					
	Promozione del Registro dell'alternanza scuola/lavoro					
	B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Progetto crescere imprenditori				
<b>Totale Programma B.3.</b>			<b>€ 35.041,00</b>		<b>€ 13.041,00</b>	

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico



<b>Prospettiva BSC</b>	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	C: LA POLITICA PER IL CREDITO
<b>Benefici Attesi</b>	Diffusione delle opportunità di finanziamento nazionali Diffusione delle opportunità offerte dai bandi comunitari

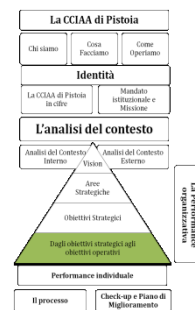
<b>Obiettivo strategico</b>	Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese
-----------------------------	-----------------------------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	Livello di affluenza sportello imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi	N. utenti serviti allo sportello imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi nell'anno x/Imprese attive (escluse ul) al 31/12	9 ogni 1.000 imprese
	Livello di di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito	N. pubblicazioni NewsBandi	11 uscite

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	C.1.2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento				PUNTO IMPRESA : sportello informativo per sovvenzioni finanziarie e bandi "NewsBandi": raccolta delle novità sulle agevolazioni per le imprese e pubbliche amministrazioni della provincia di Pistoia	Servizio Programmazione e Sviluppo
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA C</b>						



## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico

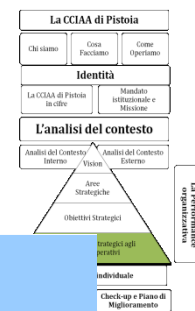


<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>E. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO</b>
<b>Benefici Attesi</b>	Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.; Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali; Promozione della cultura della legalità e riduzione dei comportamenti scorretti; Migliorare l'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo)

<b>Obiettivo strategico</b>	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
E1 - Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	85
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	45%
E2 - Diffusione della cultura della legalità	Capacità di organizzazione eventi in tema di cultura della legalità	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>=2
	Messa in atto di azioni di sensibilizzazione in materia di controlli preventivi sui prodotti al fine di incentivare l'adozione di comportamenti corretti da parte delle imprese	Progetto VIMER SVIM - Vigilanza del mercato	target fissati dal protocollo ministeriale

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
<b>E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie</b>	E.1.1. - Consolidamento del ruolo camerale nell'ambito dei sistemi alternativi di risoluzione delle controversie anche attraverso la stipula di apposite convenzioni			-	Mediazione/Arbitrato	Servizio di regolazione del mercato
<b>Totale Programma E.1.</b>		€ -	€ -	€ -		
<b>E.2. Diffusione la cultura della legalità</b>	E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia	€ 34.620,00		€ 26.120,00	<b>PUNTO IMPRESA : Sportello informativo protesti e carte tachigrafiche</b> <b>PUNTO IMPRESA : Sportello informativo sanzioni</b> <b>PUNTO IMPRESA : Sportello sicurezza e etichettatura prodotti</b> <b>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di etichettatura prodotti e start up cooperative e imprese sociali per l' utilizzo beni confiscati alla mafia</b> Progetto vigilanza lampade a led Progetto VIMER SVIM 2017 - Vigilanza mercato (giocattoli; dispositivi dpi; prodotti elettrici e codici) Progetto Cultura della Legalità 2017 Contributo Osservatorio criminalità nell'agricoltura 2017 Controlla clause inque 2017- svolgimento in forma associata con cciaa Prato Convenzioni con forze di polizia locale per informative R.I.	Servizio di regolazione del mercato
	E.2.3. - Rafforzamento della collaborazione con forze di polizia locali					
<b>Programmi</b>	<b>Obiettivo operativo/Azioni</b>	<b>Oneri promozionali</b>				
<b>E.3. Accrescere la trasparenza del mercato</b>	E.3.1 - Regolamentazione dei mercati	5.000,00			Borsa merci Telematica - Quota consortile	Servizio di regolazione del mercato
	E.3.2 - Azioni di sensibilizzazione del consumatore/utente				Sportelli Informativi consumatori	
<b>Totale Programmi</b>		€ 39.620,00		€ 26.120,00		

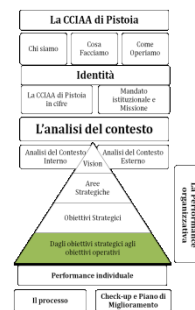
## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>		
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>F- ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>		
<b>Benefici Attesi</b>	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati Miglioramento delle politiche di sviluppo locali tramite la valorizzazione del patrimonio informativo disponibile nelle banche dati camerati		
<b>Obiettivo strategico</b>	Valorizzazione dell'informazione economico-statistica		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
<b>Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese</b>	Diffusione dei dati statistici relativi all'economia locale	N. interviste per indagine congiunturale industria manifatturiera (n. 70 al trimestre)	280
		Pubblicazione Newsreport	4

Programmi	Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
F.1 - Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati				Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese	Servizio Programmazione e Sviluppo
					<b>PUNTO IMPRESA : Sportello informativo statistica e prezzi</b>	
					Indagine congiunturale industria manifatturiera con Unione regionale	
					Indagine continuativa di Excelsior con metodologia CAWI con Unioncamere nazionale	
					Newsreport	
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA F</b>		€ -	€ -	€ -		

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi -Area Anagrafica e Aree Trasversali



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>PROCESSI INTERNI</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>D. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNMENT: La pubblica amministrazione a servizio delle imprese</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; Incremento dell'utilizzo dei servizi telematici da parte dell'utenza; Mantenimento dei tempi di conclusione delle procedure, sia interne che esterne; Accresciuta soddisfazione del cliente/utente</i>

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Semplificare l'accessibilità ai servizi camerati ed incentivare il processo di dematerializzazione dell'Ente</b>
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>Incremento servizi di front office</b>	Aumentare il numero e l'accessibilità dei servizi di front office	Sportelli PUNTO Impresa - Consolidamento servizi al pubblico	100% scheda progetto	TRASVERSALE SULLE TRE AREE
<b>Accrescere il processo di dematerializzazione dell'Ente</b>	Superamento dei documenti cartacei- avvio conservazione sostitutiva	N. fascicoli inviati alla conservazione sostitutiva/N. fascicoli	70%	TRASVERSALE SULLE TRE AREE

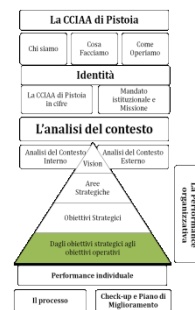
Programmi	Azioni	CASCADING
<b>D.1. Semplificare l'accessibilità ai servizi camerati e incentivare il processo di dematerializzazione dell'Ente</b>	Ampiamento accessibilità telematica ai servizi camerati (diffusione firma digitale e dei servizi telematici, potenziare l'attività di assistenza informativa tramite il sito internet, concilia on line)	TRASVERSALE
	Consolidamento sportelli PUNTO IMPRESA	TRASVERSALE
	Dematerializzazione delle procedure (fascicolazione protocollo) e avvio della CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA DEI DOCUMENTI	TRASVERSALE

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Ottimizzare l'organizzazione per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi</b>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi</b>	Miglioramento organizzativo	Implementare applicativo smistatore/assegnatore pratiche RI	100% scheda progetto	AREA ANAGRAFICA
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni (INDICATORE BENCH)	90%	AREA ANAGRAFICA
	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclus entro il termine massimo/N. procedimenti	100%	TRASVERSALE
	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	- 5 gg	AREA AMMIISTRATIVA

Programmi	Azioni	CASCADING
<b>D.2. Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi</b>	- Garantire lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico-certificativi nella gestione dei nuovi adempimenti	AREA ANAGRAFICA
	<b>PUNTO IMPRESA: Sportelli informativi RI;</b>	AREA ANAGRAFICA
	<b>PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Artigianato e attività regolamentate;</b>	
	<b>PUNTO IMPRESA: Sportello informativo diritto annuale, certificati e visure R.I.</b>	
	<b>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di attività anagrafico-certificativa</b>	TRASVERSALE
Rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi		

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Aree Trasversali



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>PROCESSI INTERNI</b>
<b>Linee d'azione trasversali</b>	<b>G -LA COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Aumentare le potenzialità dei canali di comunicazione esterna anche in chiave di promozione del territorio; Migliorare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerali</i>

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna</b>	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione giornata della trasparenza e integrità	30/11/2017	TRASVERSALE
<b>Accrescere la trasparenza dell'azione amministrativa</b>	Livello di compliance obblighi di trasparenza e integrità	Aggiornamento sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale a seguito d.lgs 97/2013	30/04/2017	
		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	≥2	
		Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	100%	

Programmi	Azioni	Strutture coinvolte
		Centro di costo
<b>G.1 - Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna</b>	G.1.1 -Miglioramento del sito camerale e utilizzo social network	TRASVERSALE
<b>G.2 - Divulgare l'attività istituzionale dell'Ente</b>	G.2.1 Potenziamento strumenti informativi esterni maggiormente celeri e economici (cm e posta certificata)	TRASVERSALE
	G.2.3. Sviluppo di azioni che assicurino la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e l'integrità	TRASVERSALE
<b>G.3 -Potenziamento della comunicazione interna</b>	G.3.2. Attivazione di momenti istituzionalizzati di confronto col personale interno per la condivisione dei cambiamenti in atto	TRASVERSALE

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Aree Trasversali



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>H - INNOVAZIONE E QUALITA'</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimento ed implementazione del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera</li> <li>- Miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance</li> <li>- Maggior conoscenza, misurazione e controllo dei processi camerali e individuazione delle aree di miglioramento</li> </ul>

<b>Obiettivo strategico</b>	<i>Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</i>
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>Accrescere il benessere organizzativo interno</b>	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	0	TRAVERSALE
	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagini sul benessere organizzativo interno utilizzando sistema web	31/12/2017	
		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x-1	>=1	
	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	<48	
<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			<b>CASCADING</b>
<b>H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale</b>	Monitoraggio benessere organizzativo			TRAVERSALE

<b>Obiettivo strategico</b>	<i>Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo</i>
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>H.2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo</b>	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	90%	TRAVERSALE
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	90%	
	Adeguamento a nuovi applicativi	Adeguamento ad applicativi kronos e parete	100%	
<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			<b>CASCADING</b>
<b>H2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo</b>	H.2.1. Consolidamento di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale			TRAVERSALI ALLE TRE AREE

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>	Capacità di riorganizzazione della struttura e dei processi	Predisposizione piano di riorganizzazione struttura camerale in coordinamento con la camera di commercio di Prato	100% scheda progetto da predisporre secondo i tempi	Segretario generale
<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			<b>CASCADING</b>
<b>H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale			TRAVERSALE

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Amministrativa



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>I - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>
<b>Benefici Attesi</b>	Diminuzione dell'incidenza dei costi di funzionamento; Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	38%	AREA AMMINISTRATIVA
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	70%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCAA rispetto agli oneri correnti	Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	55%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B B)] / Proventi della gestione	<=1	AREA AMMINISTRATIVA

<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			
I.2 Garantire la salute organizzativa dell'ente	I.2.1 - -Adozioni di politiche gestionali che consentano una riduzione dei costi di struttura rispetto ai costi dei processi primari			

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
Incrementare le forme di autofinanziamento e di reperimento di risorse finanziarie esterne non imposte normativamente	Incremento proventi	Nuovo regolamento affitto sale caemrali in regimee di concorrenza	entro 30/9/2017	AREA AFFSRI GENERALI
	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2015	entro 31.12.2016	AREA AMMINISTRATIVA

<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			
I.3 Reperimento di risorse finanziarie esterne	I.3.1 - Politiche di reperimento di risorse finanziarie da fonti diverse da quelle normativamente previste			

## 5. La performance individuale

Valutare la performance individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della Camera di commercio. La performance individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze, intese come l'insieme delle conoscenze / capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, e dei propri comportamenti professionali e organizzativi.

La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa.

Il Cruscotto Strategico costituisce infatti lo strumento dal quale si possono dipanare obiettivi per ogni livello organizzativo (dirigenza, unità operativa, singolo collaboratore) sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ente ed indicativi del contributo che ogni componente può dare con la propria specifica attività al raggiungimento dei risultati finali.

Il processo di valutazione della performance individuale dirigenziale ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera e alcune iniziative strategiche sulla base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati dei dirigenti.

Ciò avviene estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi driver di responsabilità dirigenziali e i relativi target, che vengono ricondotti ai dirigenti in funzione delle rispettive competenze.

Di seguito vengono presentati gli obiettivi strategici, gli indicatori e i target con i relativi pesi connessi alla valutazione del personale dirigenziale della Camera di Commercio di Pistoia.

**Essendo presente un unico dirigente all'interno dell'Ente, si provvede a definire un unico cruscotto inerente obiettivi** che afferiscono a tutte le aree dirigenziali.

## 5. La performance individuale del Segretario generale



	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2017
<b>A1</b>	<b>Valorizzazione economica del territorio</b>		<b>5%</b>	
A1	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	100%	90%
<b>A2</b>	<b>Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca</b>		<b>10%</b>	
A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	50%	90%
A2	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione	N. partecipanti ad attività formative/informative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n*1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	50%	7,00
	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2017
<b>A3</b>	<b>Favorire l'internazionalizzazione</b>		<b>10%</b>	
A3	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	70%	90%
A3	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Scheda progetto da definirsi a seguito stipula convenzione ICE Unioncamere)	30%	100%
<b>A4</b>	<b>Incentivare le nuove imprese sostenibili, femminili e giovanili</b>		<b>5%</b>	
A4	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	100%	1000



## 5. La performance individuale del Segretario generale



	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2017
<b>A6</b>	<b>Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie</b>		<b>10%</b>	
A6	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	30%	85 ogni 1.000 imprese
A6	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	45%
A6	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	>=2
	VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2017
<b>B1</b>	<b>Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente</b>		<b>10%</b>	
B1	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	25%	38%
B1	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	25%	70%
B1	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCAA rispetto agli oneri correnti (indicatore pareto)	Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	25%	55%
B1	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	25%	<=1

## 5. La performance individuale del Segretario generale

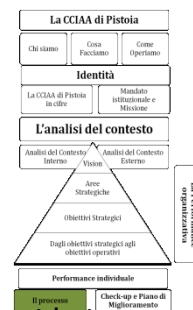
	VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2017
<b>C1</b>	<b>Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dell'ente</b>		<b>10%</b>	
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA- Consolidamento servizi al pubblico	80%	100% SCHEDA PROGETTO
C1	Dematerializzazione dei processi dell'ente	Adeempimenti nuovo protocollo informatico - Conservazione sostitutiva (n. fascicoli inviati a conservazione sostitutiva/totale fascicoli creati)	20%	70%
<b>C2</b>	<b>Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi</b>		<b>10%</b>	
C2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	90%
C2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-5gg
C2	Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	40%	100%
<b>C3</b>	<b>Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>		<b>5%</b>	
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	30%	100%
C3	Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale a seguito d.lgs 97/2013 per adozione eventuali correttivi procedurali e adozione nuova disciplina accesso civico	20%	30/06/2017
C3	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPC per la consultazione	10%	entro 31/12/2017
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	30/11/2017
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	30%	entro 30/10/2017



## 5. La performance individuale del Segretario generale

	VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2017
<b>D1</b>	<b>Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</b>		<b>5%</b>	
D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione specifica del RPC e RT	10%	>=4
D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente)	10%	>=2
D1	Formazione obbligatoria ex DM 230/2012	Punteggio valutazione del percorso formativo	40%	Adeguito
D1	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Punteggio medio di sintesi valutazione del superiore gerarchico anno x/Punteggio medio di sintesi valutazione superiore gerarchico anno x-1	20%	>=1
D1		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x-1	20%	>=1
<b>D2</b>	<b>Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo</b>		<b>5%</b>	
D2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	50%	90%
D2	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	50%	90%
<b>D2</b>	<b>Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>		<b>15%</b>	
D3	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Predisposizione piano di riorganizzazione struttura camerale in coordinamento con la camera di commercio di Prato	100%	100% scheda progetto da predisporre secondo i tempi della riforma camerale in via di definizione

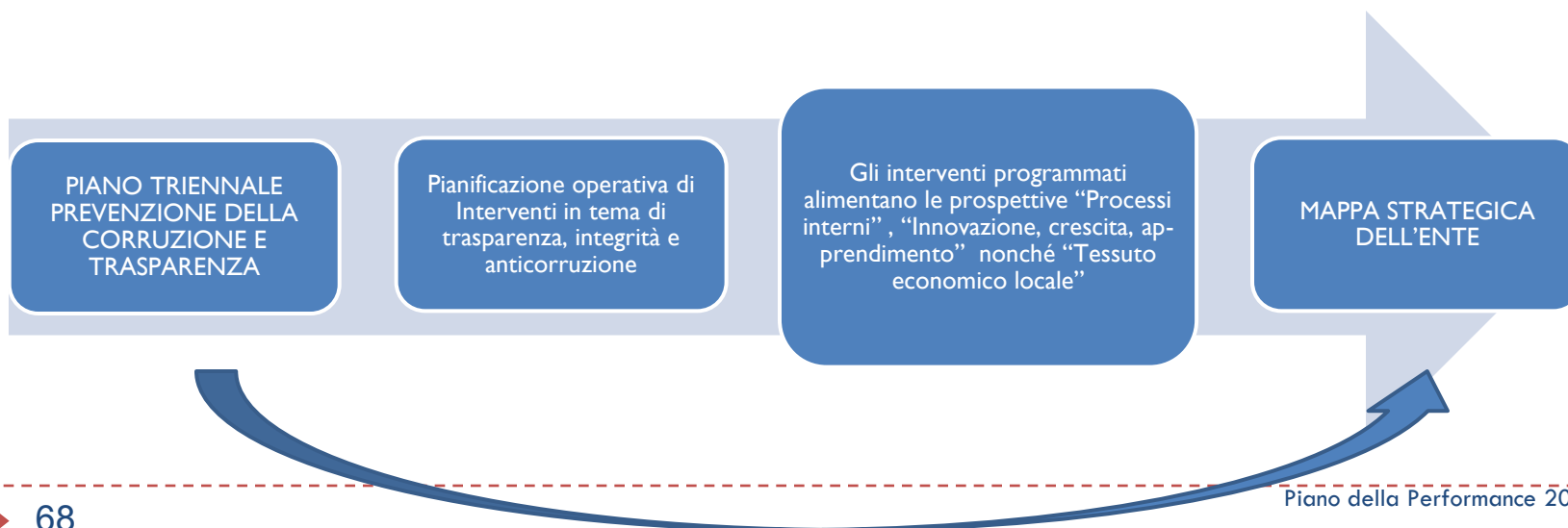
## 6. Il collegamento con il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità e il Piano di prevenzione della Corruzione



L'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità prevista inizialmente dall'art. 11, comma 2, del Decreto Legislativo 150/2009 e attualmente disciplinata dall'art. 10 del d.lgs 33/2013 il quale prevede che "La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali"

La Camera di Pistoia ha adottato il suo primo Programma nel 2011 e lo stesso è stato aggiornato annualmente unitamente al Piano anticorruzione di cui, a partire dall'aggiornamento per il triennio 2017-2019 costituisce parte integrante.

Nel documento sono programmati una serie di interventi finalizzati a rendere l'operato dell'amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa. All'interno delle prospettive "Processi Interni" obiettivo strategico "Comunicazione e Trasparenza" e "Innovazione, crescita e apprendimento", obiettivo strategico "Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo" e "Tessuto economico locale" obiettivo "Porsi quale riferimento in tema di risoluzione delle controversie" e sono riepilogate le azioni di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, in modo che sia assicurato un sufficiente collegamento tra il Programma e la mappa strategica dell'ente da cui prende avvio il ciclo della performance.



## 7 – Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017-2018

La legge n. 190/2012 recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, rappresenta uno strumento messo a punto dal legislatore allo scopo di porre un freno al proliferare dei fenomeni corruttivi nell’ambito degli uffici pubblici del nostro Paese, si applica a tutte le Pubbliche amministrazioni di cui all’art.1, comma 2, del d. lgs. 165/2011 ivi comprese, quindi, le Camere di Commercio.

Il piano deve essere conforme alle linee guida contenute nel Piano nazionale anti-corruzione. Come già specificato nel paragrafo precedente, a decorrere dall’aggiornamento per il triennio 2017/2019 del Piano fa parte integrante i Programma Triennale della Trasparenza. Nella programmazione della performance di ente e della performance individuale del Segretario generale sono stati inseriti specifici obiettivi in tema di trasparenza e anticorruzione.

	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2017	
	<b>A6</b>	<b>Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie</b>			
piano anticorr	A6	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	>=2
	VALENZA INDICATORE	Processi Interni		PESO	TARGET 2017
	<b>C3</b>	<b>Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>			
piano anticorr	C3	Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione “Amministrazione trasparente” sito camerale a seguito dlgs 97/2013 per adozione eventuali correttivi procedurali e adozione nuova disciplina accesso civico	20%	30/06/2017
piano anticorr	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell’azione amministrativa	30%	100%
piano anticorr	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell’integrità	10%	entro 30/11/2017
piano anticorr	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Redifinizione della mappatura dei processi dell’ente	20%	entro 30/10/2017
piano anticorr	C3	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	20%	entro 31/12/2017
	VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento		PESO	TARGET 2017
	<b>D1</b>	<b>Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</b>			
piano anticorr	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente)	20%	≥2
piano anticorr	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione specifica del RPC e RT	15%	≥4

## 8 – Le azioni per la promozione della pari opportunità e l'attività del CUG

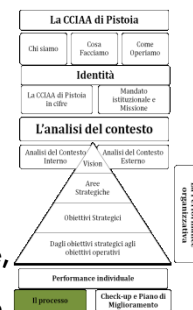
La Legge 183/2010, il cosiddetto “Collegato Lavoro”, all'art. 21, nell'ambito degli interventi di razionalizzazione dell'amministrazione pubblica, fra cui il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, specificamente finalizzato all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, è intervenuta in tema di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche. Si sono, infatti, apportate alcune importanti modifiche agli articoli 1, 7 e 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, prevedendo, in particolare, che le pubbliche amministrazioni costituiscano “al proprio interno il “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni” (art. 57, comma 1, novellato)

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), seppure in una logica di continuità con i Comitati per le Pari Opportunità ed i Comitati per il contrasto del fenomeno del mobbing, si configura come soggetto del tutto nuovo, attraverso il quale il legislatore, tenendo conto delle criticità esistenti, intende raggiungere più obiettivi:

- a) **Assicurare**, nell'ambito del lavoro pubblico, **parità e pari opportunità di genere**, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.
- b) **Favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico**, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.
- c) **Razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica Amministrazione** anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici

Il CUG esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell'ambito delle competenze allo stesso demandate, ai sensi dell'articolo 57, comma 1, del d.lgs. 165/2001. Il CUG della Camera di Commercio di Pistoia è stato costituito per la prima volta con determina del Segretario generale n. 28 del 31.3.2011 e, a seguito della sua scadenza, ricostituito con Determinazione S.G. n. 23 del 2/12/2015.

## 9 - Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance



Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'ente.

In tale documento il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del ciclo di gestione della performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito si propone una sintesi delle attività, tempi e attori coinvolti del processo di redazione del Piano della Performance.



### ANALISI PROPEDEUTICHE

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Analisi di contesto</b>	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder S Programmazione e sviluppo e Promozione economica Programmazione e controllo di gestione
2 <b>Mappatura e coinvolgimento stakeholders</b>	Giu-Set	
3 <b>Feedback strategico</b>	Giu-Ott	
4 <b>Analisi finanziaria</b>	Giu-Ott	

### PIANIFICAZIONE STRATEGICA

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Definizione obiettivi strategici pluriennali e annuali</b>	Lug-Set	Organi Segr. Gen Dirigenti Programmazione e controllo di gestione P.O.
2 <b>Definizione della Mappa strategica</b>	Ott-Nov	
3 <b>Definizione del cruscotto pluriennale con indicatori e target</b>	Nov-Gen	

## 9 - Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance



### PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Approvazione RPP</b>	Ott	Consiglio Organi Segr.Gen Stakeholder
2 <b>Definizione delle iniziative da realizzare nell'anno e quantificazione delle risorse</b>	Sett-Dic	Dirigenti Programmazione e controllo di gestione, S. Amministrativo contabile
3 <b>Approvazione del Preventivo economico e del PIRA</b>	Nov-Dic	Consiglio
4 <b>Approvazione del Budget Direzionale e parametri dei dirigenti</b>	Nov - Dic	Giunta OIV
5 <b>Cascading degli obiettivi in aree dirigenziali con indicatori e target annuali</b>	Nov-Dic	Segr.Gen Dirigenti Programmazione e controllo di gestione P.O.
6 <b>Traduzione degli obiettivi strategici in operativi</b>	Gen-Feb	Segr.Gen Dirigenti Programmazione e controllo di gestione P.O., Uffici

### REDAZIONE DEL PIANO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Definizione della struttura del documento</b>	Dic-Gen	Segr.Gen, Dirigenti Programmazione e controllo di gestione
2 <b>Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti</b>	Nov-Dic	Programmazione e controllo di gestione
3 <b>Check-up e definizione dei piani di miglioramento</b>	Gen-Marzo	Segr.Gen, Dirigenti Programmazione e controllo di gestione
4 <b>Predisposizione Piano della performance</b>	Gen	Segr.Gen, Programmazione e controllo di gestione
5 <b>Approvazione del Piano della Performance</b>	Gen	Giunta
6 <b>Comunicazione del piano all'interno dell'Ente</b>	Gen-Feb	Segr.Gen, Programmazione e controllo di gestione
7 <b>Pubblicazione sulla sezione Amministrazione trasparente del sito internet</b>	Feb	S. Affari Generali
8 <b>Aggiornamento del Piano della performance</b>	In itinere	Giunta, Segr.Gen, Programmazione e controllo di gestione



## 10 - Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di bilancio

La Camera di Commercio di Pistoia, ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in linea con l'approccio metodologico adottato che, come già specificato si identifica nella Balanced Scorecard.

In tal senso, la Camera di Pistoia ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante quantificazione monetaria dei singoli obiettivi strategici e quindi per aggregazione delle linee strategiche al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse che la Camera di Pistoia mette a disposizione in modo diretto per lo sviluppo della sua performance nei confronti dei propri Stakeholder.

La Camera di Commercio di Pistoia ha pertanto optato per una quantificazione delle risorse inerenti, principalmente, agli interventi economici erogati nei confronti delle imprese e del consumatore, dimostrando la conseguenza contabile delle scelte strategiche operate.

Tale scelte sono state formalizzate all'interno del [Piano dei risultati attesi di bilancio](#), approvato dal Consiglio camerale. Il documento sintetizza le risorse destinata a ciascun programma, riclassificati per missioni e programmi definiti con il D.p.c.m. 18.9.2012.

La redazione del Budget, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità".

