



**Camera di Commercio
Pistoia**

Allegato alla deliberazione G.C. n. 5 del 29 gennaio 2018
composto da n. 62 pagine

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020

Camera di Commercio di Pistoia

Gennaio 2018

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. Il Governo ha adottato il D.lgs 25 novembre 2016, n. 219 di riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

L'8 agosto 2017, in attuazione di quanto previsto dall'art. 3, c. 4, del citato Decreto Legislativo n. 219/2016, il Ministro dello Sviluppo Economico ha emanato il Decreto per la "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale" con il quale viene istituita la Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Pistoia-Prato. Il Decreto è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 219 del 19 settembre 2017 ed è entrato in vigore in pari data. Il nuovo Ente, con sede legale a Prato in Via del Romito 71 e sede secondaria a Pistoia, C.so Silvano Fedi 36, diventerà operativo a decorrere dalla data di insediamento del nuovo Consiglio camerale che avverrà, presumibilmente, entro il 2018: fino a quella data rimarranno in carica gli organi delle due Camere di Commercio accorpate che continuano ad esercitare tutte le loro funzioni.

L'art. 7, c. 2, del D.M. 8 agosto 2017 prevede che "Entro i tre mesi successivi all'entrata in vigore del presente decreto, il Ministero dello sviluppo economico, su proposta di Unioncamere, ridefinisce i servizi che il sistema delle camere di commercio e' tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della legge n. 580 del 1993 e successive integrazioni e modificazioni e, in sede di prima attuazione del comma 4, lettera a-bis), dell'art. 18 della medesima legge, gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali di cui al medesimo art. 2 (...)".



Tale Decreto, indispensabile al fine di precisare compiti e funzioni che le Camere di Commercio saranno tenute a garantire sull'intero territorio nazionale, stante la non semplice lettura del D.Lgs. 219/2016, non risulta ancora emanato alla data di predisposizione del presente aggiornamento anche a seguito dell'intervento della Corte Costituzionale. Sulla materia, infatti, si è recentemente pronunciata la Suprema Corte che, con sentenza n. 261/2017 depositata in data 13 dicembre 2017 e pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale 1^a serie speciale n. 51 del 20 dicembre 2017, ha dichiarato l'illegittimità costituzionale del citato art. 3, c. 4, del D.Lgs. 219/2016 nella parte in cui stabilisce che il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico dallo stesso previsto deve essere adottato «sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano», anziché previa intesa con detta Conferenza, rendendo ulteriormente incerto il contesto nell'ambito del quale si trova ad operare l'Ente camerale. Ciò ha determinato, di fatto, il “congelamento” del D.M. 8 agosto 2017 in attesa del raggiungimento dell'intesa ovvero, in caso di perdurante mancata intesa, dell'emanazione di un nuovo provvedimento da parte del Consiglio dei Ministri.

Più in generale il quadro istituzionale nel suo complesso risente ancora dell'esito del referendum costituzionale tenutosi il 4 dicembre 2016 allorché i votanti si sono espressi negativamente in merito all'approvazione o meno della legge costituzionale concernente “disposizioni per il superamento del bicameralismo paritario, la riduzione del numero dei parlamentari, il contenimento dei costi di funzionamento delle istituzioni, la soppressione del Cnel e la revisione del Titolo V della parte II della Costituzione”, con l'effetto, tra gli altri, di interrompere bruscamente il percorso da tempo avviato di soppressione delle Province rendendo necessario riavviare un percorso di ricostruzione di rapporti a livello territoriale reso spesso difficile dalla vigenza di provvedimenti normativi emanati sul presupposto di detta soppressione.

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 .

La situazione più sopra tratteggiata, 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% dal 2017.

Il quadro di riferimento sopra delineato deve essere tenuto presente quale indispensabile chiave di lettura del Piano per il triennio 2018-2020 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.

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 esterno
 - 3.2 Analisi del contesto interno – lo stato di salute economico-finanziaria
 - 3.2.1 – Analisi del contesto interno – il quadro delle risorse economiche per l'esercizio 2018
 - 3.2.2 – 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 Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
 - 6.1 Il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2010
7. Le azioni per la promozione delle pari opportunità e l'attività del CUG
8. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
9. Coerenza con la programmazione economica e di gestione del Bilancio

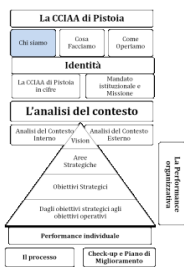




1. La CCIAA di Pistoia: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

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 in profonda evoluzione e caratterizzato da forti elementi di incertezza, come evidenziato in sede di presentazione del piano alla quale si rimanda integralmente.



1.1 Chi siamo

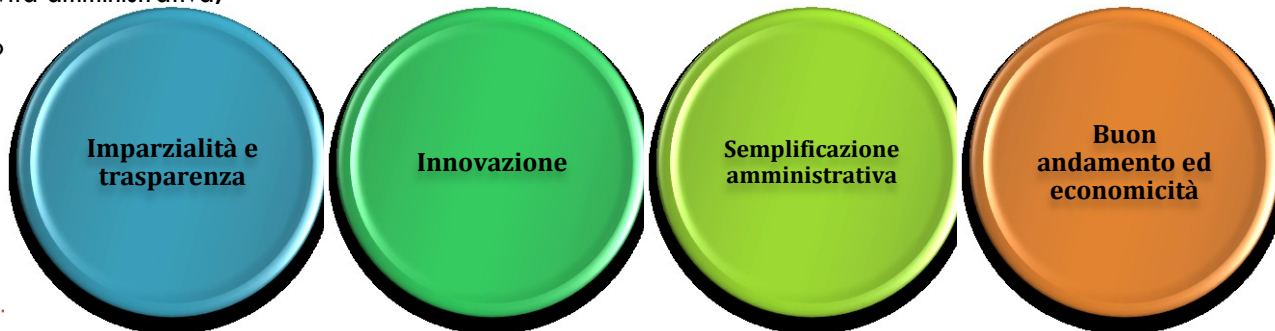
Le Origini

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.

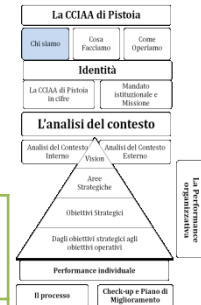
I Valori

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

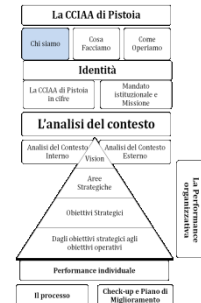


| | |
|-------------------|---|
| Presidente | Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto. Rappresenta la Camera all'esterno. Indirizza l'attività degli organi amministrativi. |
| Consiglio | <p>Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, 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 (dimissionario) | 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



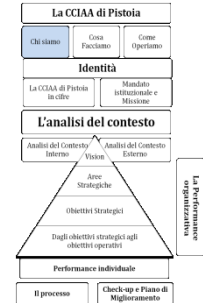
Giunta Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio.
 Approva il budget annuale
 Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
 Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie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

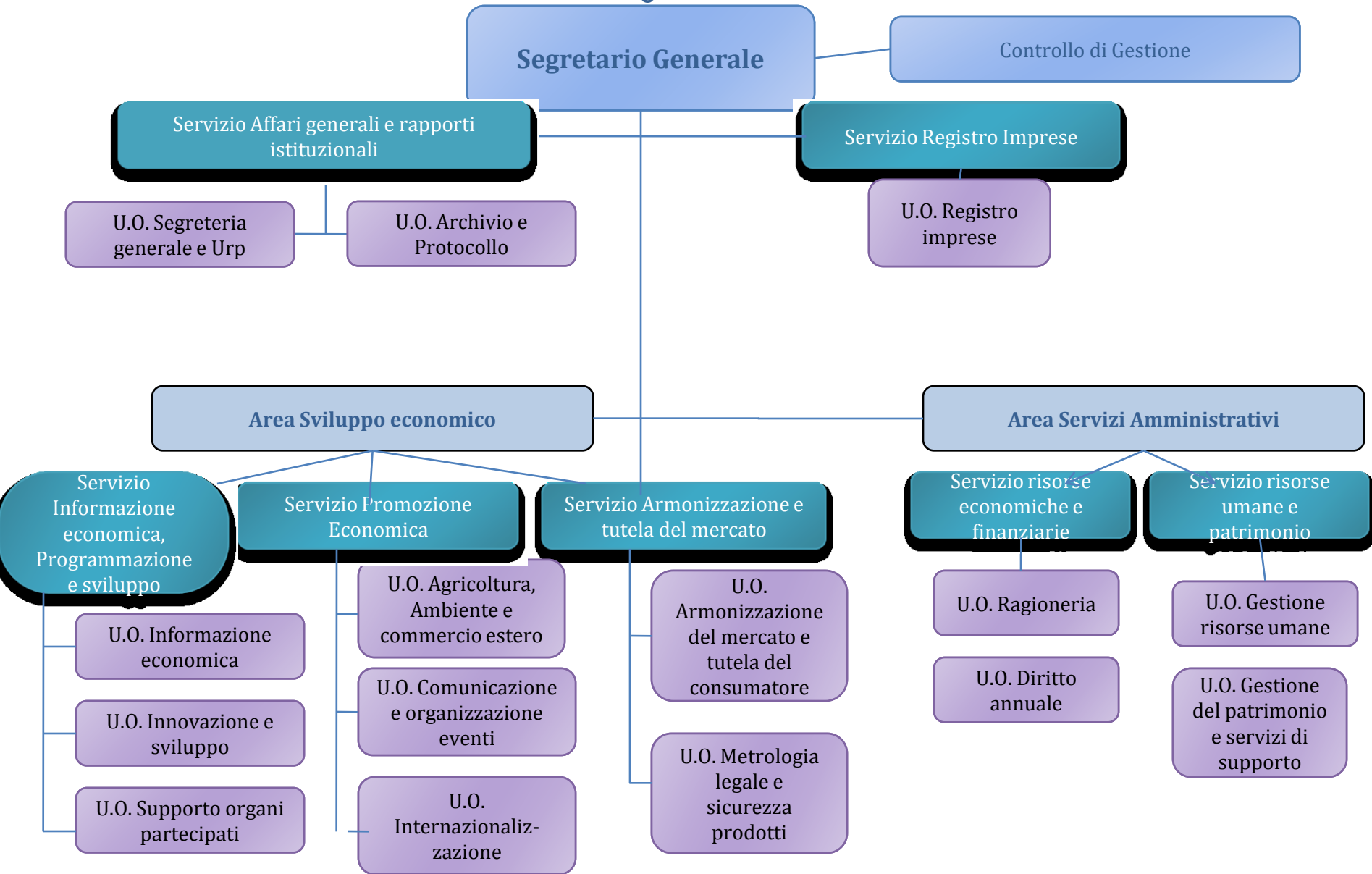
I.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

| | |
|-----------------------------------|--|
| <p>Segretario Generale</p> | <p>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</p> |
| <p>Dirigenza</p> | <p>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.</p> |



Dott. Daniele Bosi 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

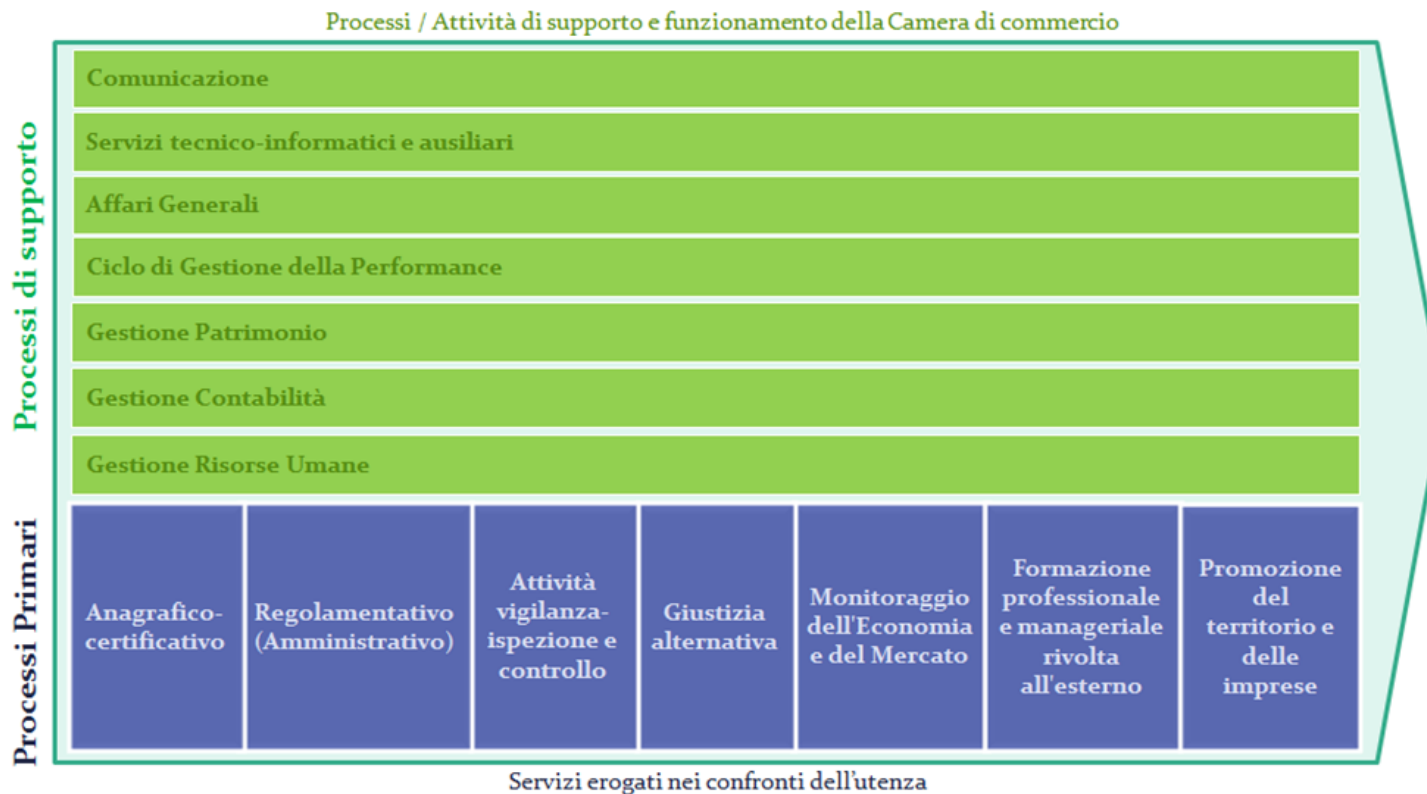
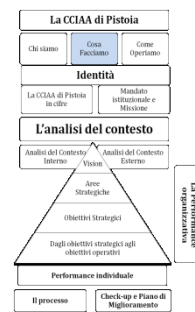
Le attività svolte dalla Camera possono anche essere classificate in (*):

| Attività obbligatorie “core” | Attività oggetto di convenzione | Attività in regime di libero mercato |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Tenuta e gestione del registro delle imprese.• Semplificazione• Tutela del consumatore e del mercato• Supporto alla creazione di impresa e <i>start up</i>• Preparazione delle imprese ai mercati internazionali• Ambiente• Cultura e turismo• Sostegno all'occupazione• Mediazione obbligatoria• Attività connesse all'appartenenza al Sistan | <p>Digitalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none">• Qualificazione aziendale e dei prodotti• <i>Placement</i>• Risoluzione alternativa delle controversie (non obbligatoria) | <p>Assistenza e supporto alle imprese</p> |

(*) tale riclassificazione è stata effettuata provvisoriamente sulla base del disposto del D.Lgs. 219/2016 ed è suscettibile di modifica a seguito dell'emanazione di apposito Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico il quale dovrà definire i servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a garantire sull'intero territorio nazionale nonché gli ambiti prioritari di intervento in materia di promozione economica

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.



1.2 Cosa Facciamo – Stakeholder Map

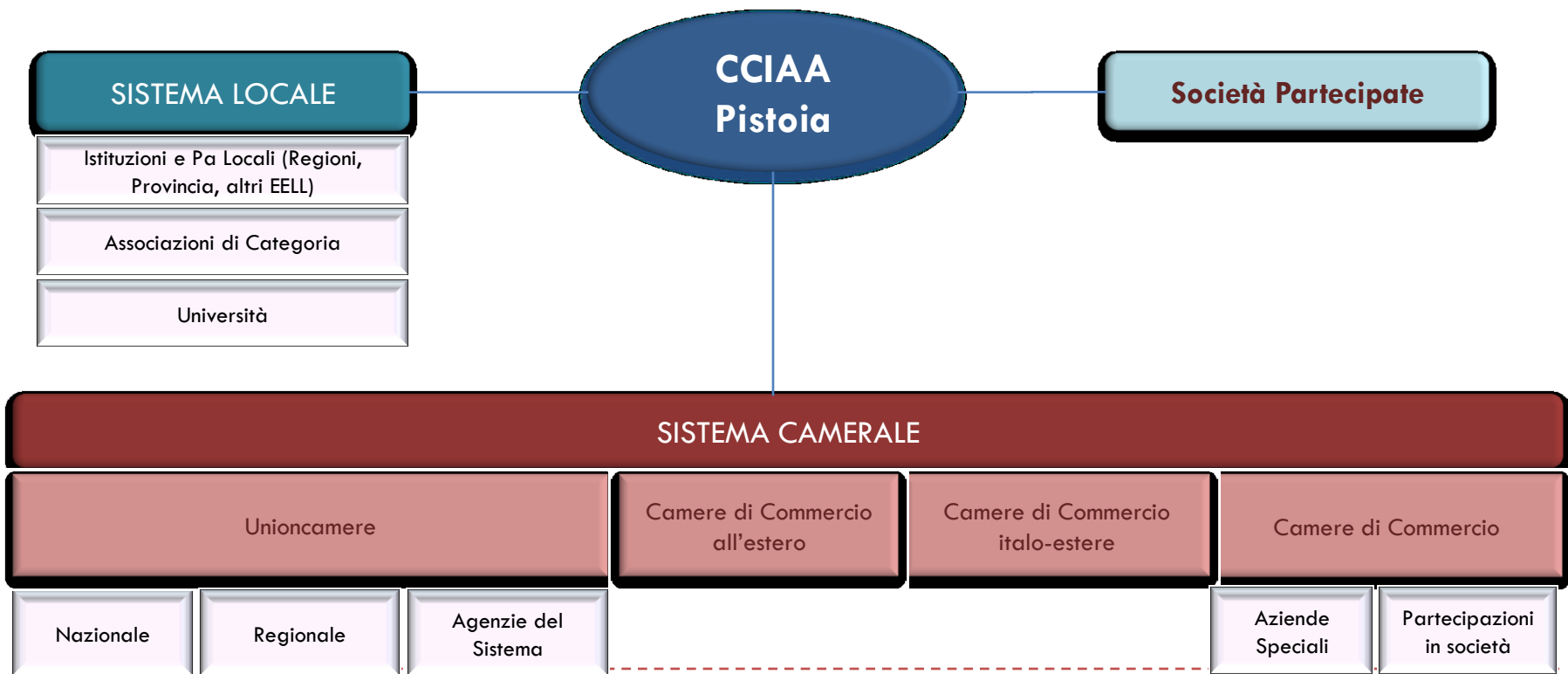
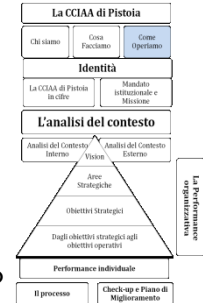
| | | Imprese Territorio | | | Processi Interni | Crescita e sviluppo | Economico-Finanziario |
|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------|------------|------------------|---------------------|-----------------------|
| | | 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

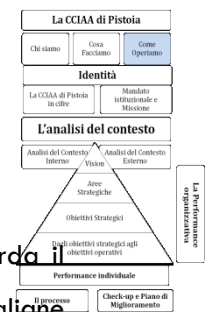
La Camera di Pistoia opera nell'ambito di una fitta rete di organismi istituzionali al fine di elaborare strategie, e definire piani di intervento che favoriscano il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e tutela del mercato. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito 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 avvenuta nel 2010 della Legge 580/93 ad opera del D.Lgs. 23/2010 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. (*)



Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da Camere di Commercio, 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 Camera 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 Camera 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 **Camera 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 **Camera di Commercio italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

L'ente camerale opera anche per il tramite di una rete di partecipazioni societarie, funzionali alla realizzazione dell'azione camerale sul territorio, che è stata più volte oggetto di interventi di razionalizzazione – anche oltre gli obblighi normativamente imposti -, stante che la progressiva riduzione delle risorse ha imposto di modificare le modalità con le quali l'Ente persegue i suoi fini istituzionali.

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

(*) Si veda la premessa al presente Piano in ordine all'ulteriore processo di riforma del sistema camerale in atto.

2 . Identità

2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre



SEDE CAMERALE

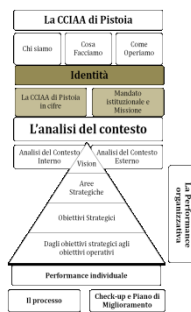
Indirizzo: Corso Silvano Fedi, 36

Tel. 0573 - 99141

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



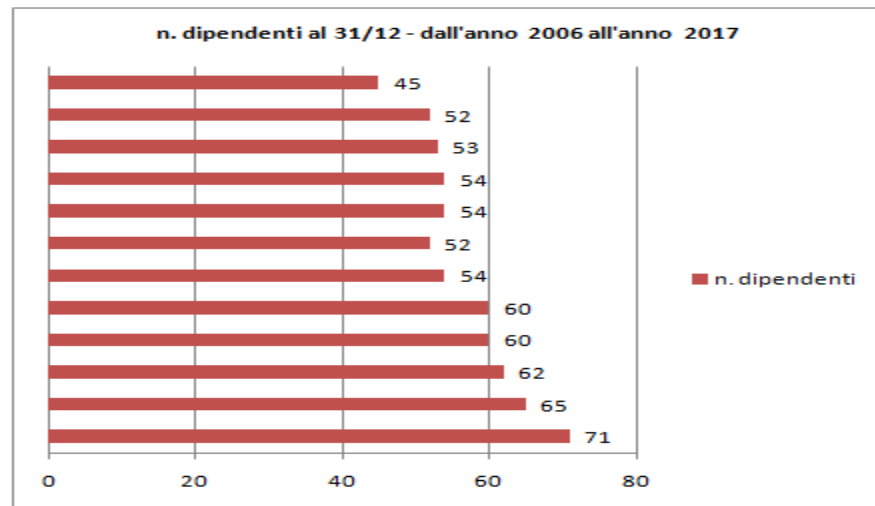
2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – La politica delle Risorse Umane

Come ormai noto la Pubblica Amministrazione sta tuttora vivendo un percorso di razionalizzazione delle risorse impiegate che inevitabilmente interessa le dinamiche del personale impiegato.

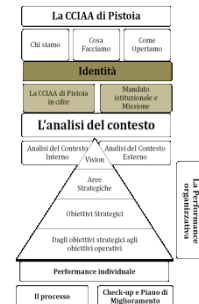
Il personale della Camera di commercio di Pistoia è passato da 71 dipendenti nel 2006 a 46 dipendenti (incluso il Segretario generale) al 31.12.2017.

| Composizione del Personale in Ruolo (31.12) | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| | Donne | Uomini | Donne | Uomini | Donne | Uomini | Donne | Uomini |
| Dirigenti | | | | | | | | |
| D | 11 | 4 | 11 | 4 | 11 | 4 | 9 | 3 |
| C | 25 | 6 | 25 | 6 | 24 | 6 | 21 | 6 |
| B | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| A | | | | | | | | |
| Totale | 39 | 15 | 39 | 14 | 38 | 14 | 32 | 13 |
| | 54 | | 53 | | 52 | | 45 | |

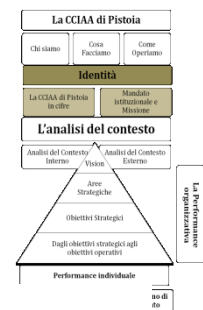
| Composizione del Personale per tipologia contrattuale | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| Full time | Part time | Full time | Part time | Full time | Part time |
| 40 | 13 | 39 | 13 | 37 | 8 |
| 53 | | 52 | | 45 | |



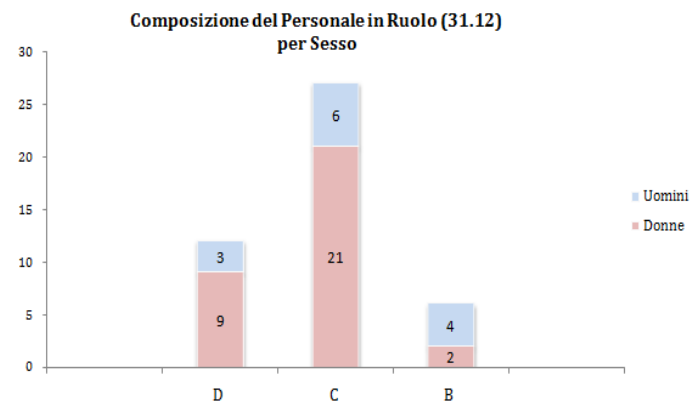
Nell'organico della Camera è presente un unico dirigente che, oltre a dirigere le aree funzionali, ricopre le funzioni di Segretario generale. L'incarico è attribuito a un dipendente di cat. D3, già dirigente ex art. 19, c. 6, collocato in aspettativa.



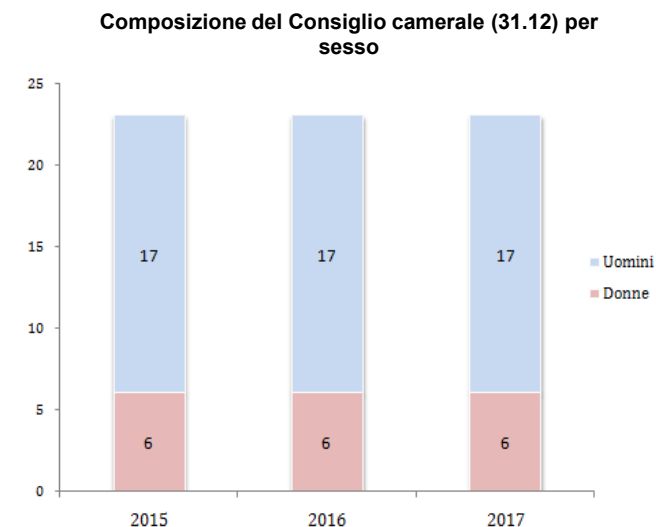
2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre - le politiche di genere



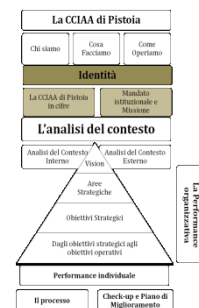
| Composizione del Personale in Ruolo (31.12) | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| | Donne | Uomini | Donne | Uomini | Donne | Uomini | Donne | Uomini |
| Dirigenti | | | | | | | | |
| D | 11 | 4 | 11 | 4 | 11 | 4 | 9 | 3 |
| C | 25 | 6 | 25 | 6 | 24 | 6 | 21 | 6 |
| B | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| A | | | | | | | | |
| Totale | 39 | 15 | 39 | 14 | 38 | 14 | 32 | 13 |
| | 54 | | 53 | | 52 | | 45 | |



| Composizione Consiglio camerale per Sesso | | | | | |
|---|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| Donne | Uomini | Donne | Uomini | Donne | Uomini |
| 6 | 17 | 6 | 17 | 6 | 17 |
| 23 | | 23 | | 23 | |



2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – Il tessuto imprenditoriale



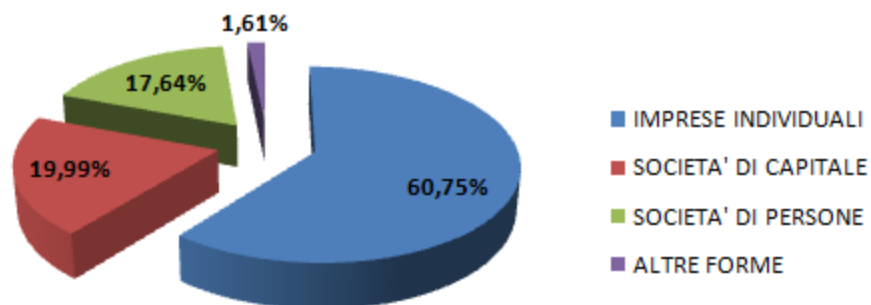
Il Tessuto Imprenditoriale

| Camera di Commercio di Pistoia | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Imprese Registrate (comprese unità locali) | 39.911 | 40.266 | 40.029 | 39.911 | 39.615 | 39.592 |
| Imprese attive | 29.041 | 29.497 | 29.303 | 29.041 | 28.419 | 28.253 |
| Imprese attive con unità locali | 35.101 | 35.490 | 35.327 | 35.101 | 34.590 | 34.502 |

Imprese attive al 31/12/2017

| PROVINCIA | Imprese attive |
|---------------|----------------|
| AREZZO | 32.744 |
| FIRENZE | 93.021 |
| GROSSETO | 25.822 |
| LIVORNO | 28.217 |
| LUCCA | 36.502 |
| MASSA CARRARA | 18.702 |
| PISA | 37.083 |
| PISTOIA | 28.253 |
| PRATO | 28.858 |
| SIENA | 25.203 |

Composizione % delle imprese attive per natura giuridica



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 (al momento dell'approvazione del programma, per un aggiornamento si veda la presentazione del presente Piano), alla situazione delle amministrazioni provinciali, il cui processo di riforma non è ancora concluso; ai processi di unione che, faticosamente e con vicende alterne, interessano molteplici comuni del territorio; all'incertezza circa il futuro 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 CCIAA di Prato, 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 suo sostegno in forme non solo economico-finanziarie.**

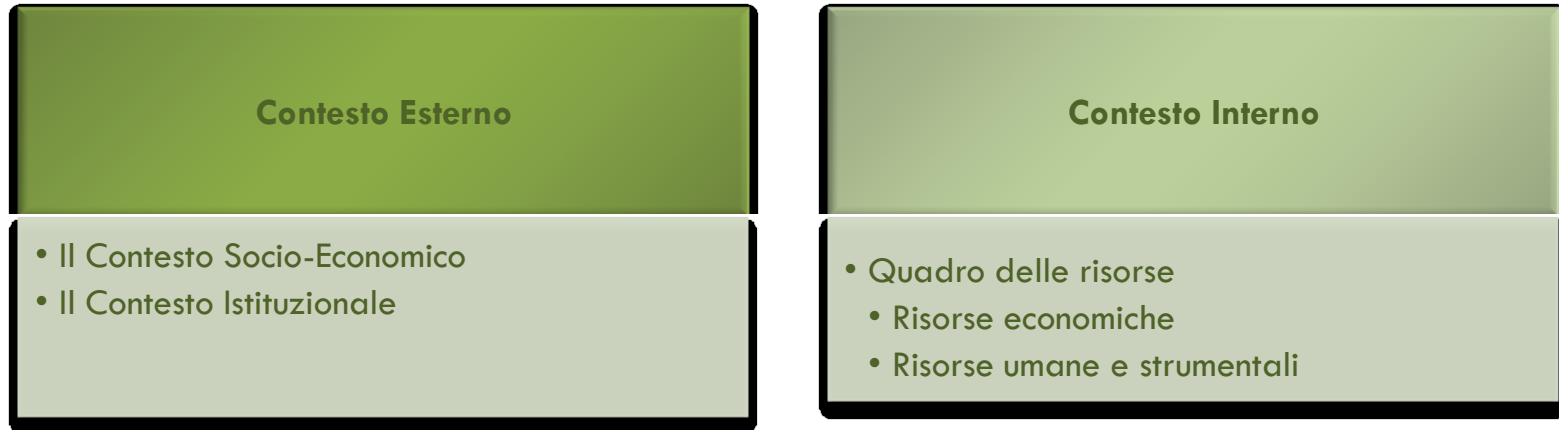


3. Analisi del contesto

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 al fine di catturare 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 e nella Relazione Previsionale e Programmatica 2018, in relazione a:



3.1 Analisi del contesto esterno

Per un il dettaglio dell'analisi si rinvia si rinvia agli allegati A) e B) del [Programma pluriennale 2016-2020](#) (allegati tecnici) pubblicati sul sito camerale, sezione "Amministrazione Trasparente" e alla [Relazione Previsionale e Programmatica 2018](#)

3.2. – Analisi del contesto interno – Lo stato di salute economico-finanziaria

Si illustrano di seguito alcuni dati che sintetizzano lo stato di salute economico-finanziaria dell'ente desunto dai dati del bilancio consuntivo delle diverse annualità. Si segnala che i dati dell'anno 2017 sono calcolati sulla base del preconsuntivo redatto ai fini della predisposizione del bilancio preventivo 2018.

| PROVENTI GESTIONE CORRENTE | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 dati preconsuntivo |
|---|------|------|------|-------------------------|
| Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale | 74% | 66% | 68% | 62% |
| Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e obblazioni | 16% | 21% | 20% | 25% |
| Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi | 6% | 9% | 9% | 10% |
| Proventi della gestione corrente derivanti da contributi e altre entrate | 3% | 3% | 3% | 2% |

| ONERI GESTIONE CORRENTE | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 dati preconsuntivo |
|-----------------------------------|------|------|------|-------------------------|
| Costo del personale | 25% | 35% | 34% | 28% |
| Promozione economica | 31% | 19% | 21% | 24% |
| Funzionamento e quote associative | 21% | 23% | 21% | 23% |
| Ammortamenti e Accantonamenti | 24% | 22% | 24% | 24% |

La contrazione del peso delle risorse dedicate al sostegno del sistema economico locale è conseguente all'entrata in vigore del DL90/2014 che ha imposto una riduzione della misura del diritto annuale del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% a partire dal 2017. Tale riduzione incide, in generale sul complesso degli indici di composizione dei proventi e degli oneri

| VALENZA INDICATORE | Algoritmo di calcolo | 2015 | 2016 | Tipologia indicatore | Unità di misura | Fonte |
|---|---|------|------|--------------------------|-----------------|--------|
| Indice "risorse umane" | Costo personale/oneri correnti ID 26 | 35% | 34% | Indicatore di efficienza | Percentuale | Oracle |
| Indice di riscossione diritto annuale | Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. | 67% | 65% | Indicatore di efficacia | Percentuale | Dyana |
| Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore pareto) | Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti | 51% | 51% | Indicatore di efficienza | Percentuale | Oracle |
| 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 | 87% | 83% | Indicatore di efficienza | Percentuale | Oracle |
| Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali | Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget | 86% | 88% | Indicatore di efficienza | Percentuale | Oracle |

3.2.1 Analisi del contesto interno – il quadro delle risorse economiche per l'esercizio

2018

**ALL.5
BUDGET DIREZIONALE
(previsto dall'articolo 9, comma 1)**

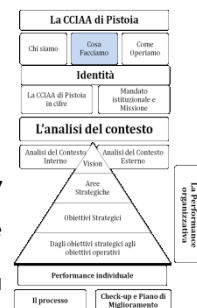
| VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO | PREVENTIVO ANNO 2018 | ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A) | SERVIZI DI SUPPORTO (B) | ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C) | STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D) | TOTALE (A+B+C+D) |
|---|----------------------|--|-------------------------|---|---|-------------------|
| GESTIONE CORRENTE | | | | | | |
| A) Preventi Correnti | | | | | | |
| 1) Diritto annuale | 3.708.700 | | 3.140.700 | | 568.000 | 3.708.700 |
| 2) Diritti di segreteria | 1.252.050 | | | 1.217.050 | 35.000 | 1.252.050 |
| 3) Contributi trasferimenti e altre entrate | 77.854 | 500 | 2.000 | 9.000 | 66.354 | 77.854 |
| 4) Proventi da gestione di beni e servizi | 470.000 | | 1.500 | 57.500 | 411.000 | 470.000 |
| 5) Variazioni delle rimanenze | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totale Proventi correnti (A) | 5.508.604 | 500 | 3.144.200 | 1.283.550 | 1.080.354 | 5.508.604 |
| B) Oneri Correnti | | | | | | |
| 6) Personale | | | | | | |
| a) competenze al personale | -2.150.967 | -184.206 | -677.868 | -902.249 | -386.644 | -2.150.967 |
| b) oneri sociali | -395.600 | -138.506 | -496.368 | -689.749 | -294.144 | -1.618.767 |
| c) accantonamenti al T.F.R. | -105.200 | -34.700 | -122.600 | -164.800 | -73.500 | -395.600 |
| d) altri costi | -105.200 | -11.000 | -27.500 | -47.700 | -19.000 | -105.200 |
| e) altri costi | -31.400 | | -31.400 | | | -31.400 |
| 7) Funzionamento | | | | | | |
| a) Prestazioni servizi | -1.392.532 | -326.420 | -795.560 | -225.322 | -45.230 | -1.392.532 |
| b) Godimento di beni di terzi | -675.362 | -88.320 | -405.390 | -166.922 | -14.730 | -675.362 |
| c) Oneri diversi di gestione | -49.220 | | -49.220 | | | -49.220 |
| d) Quote associative | -366.350 | -14.500 | -264.950 | -58.400 | -28.500 | -366.350 |
| e) Quote associative | -250.500 | -172.500 | -76.000 | | -2.000 | -250.500 |
| f) Organi istituzionali | -51.100 | -51.100 | | | | -51.100 |
| 8) Interventi economici | | | | | | |
| a) Ammortamenti e accantonamenti | -1.101.700 | | | -20.000 | -1.081.700 | -1.101.700 |
| b) Ammortamenti e accantonamenti | -1.376.205 | -1.000 | -1.110.205 | -13.000 | -252.000 | -1.376.205 |
| a) immob. immateriali | -1.500 | | -1.500 | | | -1.500 |
| b) immob. materiali | -226.705 | -1.000 | -117.705 | -4.000 | -104.000 | -226.705 |
| c) svalutazione crediti | -1.148.000 | | -991.000 | -9.000 | -148.000 | -1.148.000 |
| d) fondi spese future | | | | | | |
| Totale Oneri correnti (B) | -6.021.404 | -511.626 | -2.583.633 | -1.160.571 | -1.765.574 | -6.021.404 |
| Risultato della gestione corrente A-B | -512.800 | -511.126 | 560.567 | 122.979 | -685.220 | -512.800 |
| C) GESTIONE FINANZIARIA | | | | | | |
| a) Proventi finanziari | 8.900 | | 3.900 | | 5.000 | 8.900 |
| b) Oneri finanziari | -100 | | -100 | | | -100 |
| Risultato della gestione finanziaria | 8.800 | | 3.800 | | 5.000 | 8.800 |
| D) GESTIONE STRAORDINARIA | | | | | | |
| a) Proventi straordinari | 8.000 | | 8.000 | | | 8.000 |
| b) Oneri straordinari | -4.000 | | -4.000 | | | -4.000 |
| Risultato della gestione straordinaria | 4.000 | | 4.000 | | | 4.000 |
| Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D) | -500.000 | -511.126 | 568.367 | 122.979 | -680.220 | -500.000 |
| PIANO DEGLI INVESTIMENTI | | | | | | |
| E) Immobilizzazioni Immateriali | | | | | | |
| 1) Software | | | | | | |
| 2) Licenze d'uso | | | | | | |
| 3) Diritti d'autore | | | | | | |
| 4) Altre | | | | | | |
| Totale Immobilizzazioni Immateriali (E) | | | | | | |
| F) Immobilizzazioni materiali | | | | | | |
| 5) Immobili | | | | | | |
| 6) Opere di manutenzione straordinaria | | | | | | |
| 7) Impianti | 3.000 | | 3.000 | | | 3.000 |
| 8) Attrezzature informatiche | 8.000 | | 8.000 | | | 8.000 |
| 9) Attrezzature non informatiche | 7.000 | | 7.000 | | | 7.000 |
| 10) Arredi e mobili | | | | | | |
| 11) Automezzi | | | | | | |
| 12) Biblioteca | | | | | | |
| 13) Altre | | | | | | |
| Totale Immobilizzazioni materiali (F) | 18.000 | | 18.000 | | | 18.000 |
| G) Immobilizzazioni finanziarie | | | | | | |
| 14) Partecipazioni e quote | | | | | | |
| 15) Altri investimenti mobiliari | | | | | | |
| Totale Immobilizzazioni finanziarie (G) | | | | | | |
| Totale generale Investimenti (E+F+G) | 18.000 | | 18.000 | | | 18.000 |

Il quadro delle risorse e degli impieghi sulla base del preventivo economico approvato con delibera di Consiglio n. 20 del 20.12.2017.

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 2018](#).

3.2.2 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 nazionale coordinato da Unoncamere, 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. **I dati risultanti dalle analisi di processo vengono pubblicati sul sito camerale, nella sezione [Amministrazione trasparente](#), [Cartella Servizi erogati](#), secondo quanto disposto dal d.lgs 33/13**



Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCIAA + AS anno 2016)
Camera di commercio di Pistoia

| Funzione | Macro Processo | Processo | Assorbimento F2E | | | COSTI DIRETTI | | | COSTI INDIRETTI (quota rimborsata) | TOTALE COSTI DI PROCESSO | Distribuzione % Costi di processo | INTERVENTI DI PROMOZIONE |
|--|--|---|---|--------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| | | | Personale Operativo | Talora/PTF | Identificativa F2E | Costi personale dipendente | Altri costi effettivi | Totale costi diretti | | | | |
| A Organizzativa e Legittimazione Generale | ALCOLOIO GESTIONE DELLA PERFORMANCE | AL.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo | 1,40 | 1,40 | 2,99% | € 73.421 | € 5.368 | € 78.789 | € 39.222 | € 118.011 | 2,96% | € 0 |
| | | AL.2 Sistemi di gestione | 0,00 | 0,00 | 0,00% | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | 0,00% | € 0 |
| | AD SEMPLIFICAZIONE, APERTI SERVIZI E MOBILITÀ | AD.1 Gestione e supporto organi istituzionali | 1,41 | 1,41 | 3,03% | € 62.481 | € 108.769 | € 171.250 | € 39.728 | € 210.979 | 5,28% | € 0 |
| | | AD.2 Tutela legale | 0,00 | 0,00 | 0,00% | € 0 | € 8.737 | € 8.737 | € 0 | € 8.737 | 0,22% | € 0 |
| | | AD.3 Gestione documentazione | 3,12 | 3,12 | 6,69% | € 133.025 | € 6.832 | € 139.857 | € 87.723 | € 227.580 | 5,70% | € 0 |
| AS COMUNICAZIONE | AS.1 Comunicazione | 1,90 | 1,90 | 4,07% | € 80.093 | € 4.374 | € 84.467 | € 53.440 | € 137.916 | 3,45% | € 0 | |
| B Servizi di Supporto | BS RISORSE UMANE | BS.1 Acquisizione e gestione risorse umane | 3,68 | 3,68 | 7,88% | € 172.907 | € 53.334 | € 226.240 | € 103.327 | € 329.568 | 8,25% | € 0 |
| | | BS.2 Fornitura beni e servizi | 1,33 | 1,33 | 2,84% | € 60.357 | € 0 | € 60.357 | € 37.254 | € 97.611 | 2,44% | € 0 |
| | BS APPROVVISORIAMENTO E GESTIONE DEI BENI | BS.2 Gestione beni materiali e immateriali e logistica | 2,19 | 2,19 | 4,69% | € 82.206 | € 288.430 | € 370.636 | € 61.462 | € 432.098 | 10,82% | € 0 |
| | | BS.1 Gestione diritto annuale | 1,36 | 1,36 | 2,91% | € 49.815 | € 31.817 | € 81.631 | € 38.154 | € 119.785 | 3,00% | € 0 |
| BS BILANCIO E FINANZA | BS.2 Gestione contabilità e liquidità | 2,14 | 2,14 | 4,58% | € 91.001 | € 21.314 | € 112.315 | € 60.085 | € 172.399 | 4,32% | € 0 | |
| | C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato | CL.1 Tenuta registro imprese, repertorio economico amministrativo, albo artigiani | CL.1 Tenuta registro imprese, repertorio economico amministrativo, albo artigiani | 11,41 | 11,41 | 24,46% | € 505.247 | € 7.484 | € 512.731 | € 320.835 | € 833.566 | 20,88% |
| CL.2 Tenuta albo gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione) | | | 0,00 | 0,00 | 0,00% | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | 0,00% | € 0 |
| CI.1 ANIMAZIONE CATEGORICO | | CI.3 Gestione sup camerale | 0,00 | 0,00 | 0,00% | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | 0,00% | € 0 |
| | | CI.4 Servizi digitali | 1,63 | 1,63 | 3,50% | € 68.457 | € 30.572 | € 116.029 | € 45.858 | € 161.887 | 4,05% | € 0 |
| | | CI.5 Certificazioni per l'estero | 1,32 | 1,32 | 2,82% | € 58.574 | € 3.783 | € 62.357 | € 36.973 | € 99.330 | 2,49% | € 0 |
| CI.2 REGULAZIONE E TUTELA DEL MERCATO | CI.1 Brevetti | 0,68 | 0,68 | 1,45% | € 26.637 | € 0 | € 26.637 | € 19.007 | € 45.644 | 1,14% | € 0 | |
| | CI.2 Brevetti e marchi | 0,96 | 0,96 | 2,06% | € 36.672 | € 0 | € 36.672 | € 27.048 | € 63.720 | 1,60% | € 0 | |
| | CI.3 Prezzi e borsa merci | 0,11 | 0,11 | 0,24% | € 4.353 | € 0 | € 4.353 | € 3.093 | € 7.445 | 0,19% | € 4.988 | |
| | CI.4 Sanzioni amministrative ex L. 689/01 | 0,40 | 0,40 | 0,88% | € 15.939 | € 488 | € 16.427 | € 11.303 | € 27.730 | 0,69% | € 0 | |
| | CI.5 Attività in materia di metrologia legale | 1,01 | 1,01 | 2,16% | € 49.993 | € 8.334 | € 58.327 | € 28.397 | € 86.725 | 2,17% | € 0 | |
| | CI.6 Forme alternative di giustizia | 3,88 | 3,88 | 8,30% | € 162.270 | € 34.532 | € 196.801 | € 108.951 | € 305.752 | 7,68% | € 0 | |
| | CI.7 Regolamentazione del mercato | 1,28 | 1,28 | 2,74% | € 58.276 | € 5.696 | € 63.975 | € 35.961 | € 99.935 | 2,50% | € 58.986 | |
| D Studi, Consulenze e Promozioni Economiche | DI.1 PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALL'IMPRESA | DI.1 Monitoraggio economia e mercato | 1,23 | 1,23 | 2,64% | € 60.198 | € 0 | € 60.198 | € 34.583 | € 94.781 | 2,37% | € 0 |
| | | DI.2 Formazione professionale rivolta all'esterno | 0,67 | 0,67 | 1,43% | € 28.636 | € 0 | € 28.636 | € 18.754 | € 47.389 | 1,19% | € 26.533 |
| | | DI.3 Promozione territorio e imprese | 3,58 | 3,58 | 7,68% | € 162.348 | € 882 | € 163.230 | € 100.713 | € 263.942 | 6,61% | € 1.357.213 |
| | | | 46,66 | 46,66 | 100,00% | € 2.099.906 | € 640.747 | € 2.640.653 | € 1.811.878 | € 3.992.531 | 200% | € 1.447.718 |

PTF dipendente della stessa organizzazione ufficio

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.



4.1 – L’Albero della Performance

La Camera di Commercio di Pistoia, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite da 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 |
| 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). |

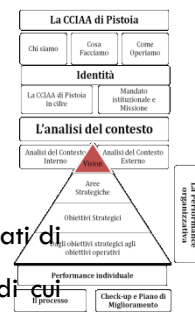
La Camera di Pistoia, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della **metodologia Balanced Scorecard**: pertanto l’articolazione dell’albero delle performance verrà rappresentato secondo tale logica. Il processo di implementazione della Balanced Scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse gli obiettivi strategici misurabili e i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi.



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, tratteggiati nell'ambito della presentazione del presente Piano, volti 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.

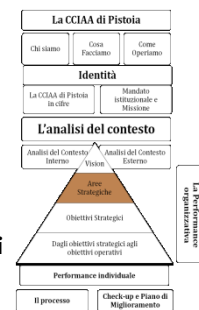
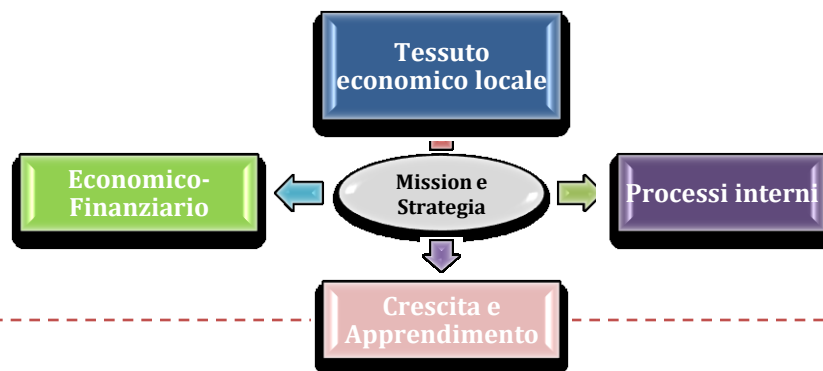
Le stesse si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, forniscono inoltre la base di articolazione della mappa strategica descritta nella sezione successiva.

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.

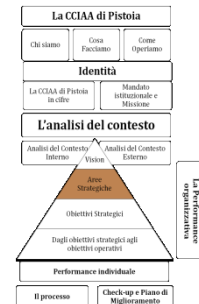
Processi Interni: prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti e volta alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

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'

4.1.3 – 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 2018 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.

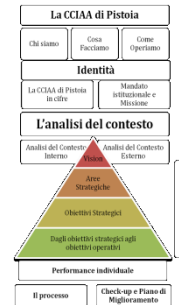
L'attuale contesto richiede alle Camere di Commercio e, in generale, a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non solo di rispettare i vincoli delle risorse a disposizione nel rispetto del principio di economicità. La possibilità di realizzazione delle priorità strategiche è fortemente messa in discussione a seguito della sensibile riduzione delle entrate conseguenti alla progressiva diminuzione della misura del diritto annuale – attualmente principale fonte di provento dell'Ente – stabilito dal D.L. 90/2014, così come convertito dalla legge 114/2014, nonché alla riforma dell'assetto dell'intero sistema camerale in corso di progressiva attuazione.

Si è, infatti, resa necessaria una profonda revisione della politica dell'Ente in materia di investimento **mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti a sostegno del sistema economico provinciale.**

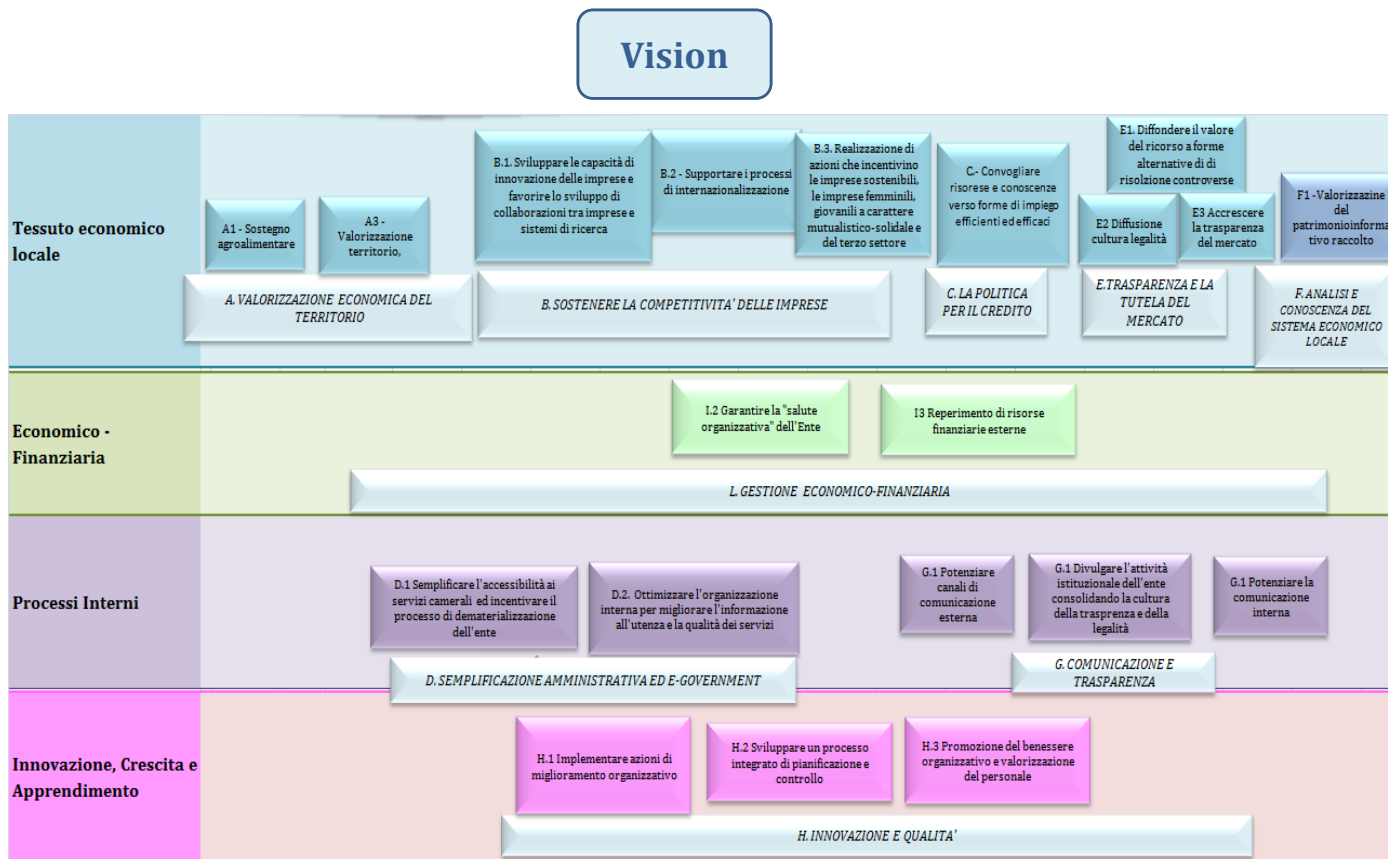


4.1.3 – La Mappa Strategica

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 [RPP 2018](#) pubblicati sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente.



Le prospettive



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 **PIRA** sono stati inseriti nel PIRA (Piano dei Risultati Attesi), approvato unitamente al Preventivo economico 2018.

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Tessuto economico locale



| | VALENZA INDICATORE | Tessuto Economico Locale | PESO | TARGET 2018 | TARGET 2019 | TARGET 2020 | 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) | 60% | 90% | 90% | 90% | Indicatore di efficacia della spesa | Percentuale | Orade |
| PIRA | A1 | Grado di utilizzo delle risorse dedicate alla valorizzazione del territorio | Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO REGIONALE TURISMO/Risorse complessive destinate al PROGETTO REGIONALE TURISMO | 20% | 100% | 100% | - | Indicatore di efficacia della spesa | Percentuale | Kronos |
| | A1 | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019 PROGETTO REGIONALE TURISMO | 20% | 100% | 100% | - | Indicatore di risultato | Percentuale | Kronos |
| | A2 | Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni fra 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 | 20% | 90% | 90% | 90% | Indicatore di efficacia della spesa | Percentuale | Orade |
| PIRA | A2 | Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio | Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE | 30% | 100% | 100% | - | Indicatore di efficacia della spesa | Percentuale | Kronos |
| | A2 | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE | 30% | 100% | 100% | - | Indicatore di risultato | Percentuale | Kronos |
| | A2 | Consolidamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale | N. accessi al servizio consulenziale *1000/ N. imprese attive (escluse le ul) al 31.12 | 5% | 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) | 10% | 7,00 | | | Indicatore di risultato | numero in valore assoluto | BSC - rilevazione interna |
| | A2 | Customer satisfaction | Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata | 5% | 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 (Diffusione iniziative ICE e Cassa depositi e prestiti) | 30% | 100% iniziative trasmesse da ICE | | | Indicatore di risultato | Percentuale | BSC - rilevazione interna |

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



Prospettiva Tessuto economico locale

| | | | | | | | | | | |
|---|-----------|--|---|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | A4 | Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili | | | | | | | | |
| | 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 | 20% | 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 |
| PIRA | A4 | Grado di utilizzo delle risorse | Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI | 30% | 100% | 100% | - | Indicatore di efficacia della spesa | Percentuale | Kronos |
| | A4 | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggioranza del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI | 30% | 100% | 100% | - | Indicatore di risultato | Percentuale | Kronos |
| | 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 |
| | A5 | Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese | | | | | | | | |
| | 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 | | | | | | | |
| La linea strategica relativa al sostegno al credito alle imprese non viene declinata su obiettivi di ente in considerazione della sensibile riduzione del peso della stessa a seguito della definizione delle nuove funzioni camerali | | | | | | | | | | |

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Tessuto economico locale



| | VALENZA INDICATORE | Tessuto Economico Locale | PESO | TARGET 2018 | TARGET 2019 | TARGET 2020 | Tipologia indicatore | unità di misura | Fonte | |
|----------------|--------------------|---|--|---|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| | A6 | Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie | | | | | | | | |
| | 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% | 185 ogni 1.000 imprese | 190 ogni 1.000 imprese | 195 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% | 50% | 50% | 50% | Indicatore di qualità erogata | Percentuale | Conciliacamera |
| piano anticon | A6 | Diffondere la cultura della legalità sul territorio | Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità | 20% | >=1 | | | Indicatore di risultato | numero in valore assoluto | BSC - rilevazione interna |
| | | VALENZA INDICATORE | Economico-Finanziario | PESO | TARGET 2018 | TARGET 2019 | TARGET 2020 | Tipologia indicatore | unità di misura | Fonte |
| | B1 | Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente | | | | | | | | |
| PIRA | B1 | Indice "risorse umane" | Costo personale/oneri correnti | 35% | 35% | 36% | 37% | Indicatore di efficienza | Percentuale | Orade |
| PIRA | B1 | Indice di riscossione diritto annuale | Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. | 30% | 70% | 70% | 70% | Indicatore di efficacia | Percentuale | Diana |
| 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(*) | 35% | <=1 | <=1 | <=1 | Indicatore di efficienza | Percentuale | Orade |
| | | | | (*) Ai fini della determinazione del target i proventi sono stati depurati di € 568.000 relativi alla maggiorazione del diritto annuale sui progetti promozionali nazionali e regionali e gli oneri correnti di € 148.000 relativi all'accantonamento per svalutazione della maggiorazione del diritto annuale sui suddetti progetti. | | | | | | |
| tolto dal 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 | | | | | | | |
| | | Indicatore tolto in previsione dell'accorpamento con altra CCIAA che riduce il peso delle funzioni A e B che saranno oggetto di riorganizzazione in termini di economie di scala | | | | | | | | |
| | B2 | Reperimento di risorse finanziarie esterne | | | | | | | | |
| | B2 | Migliorare la riscossione diritto annuale | Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2016 | 100% | entro 31.12.2018 | | | Indicatore di efficienza | data finale | Programma informatico Disar |
| | | Si segnala che non è stato ancora emanato il provvedimento normativo di definizione della mappatura dei servizi camerale con l'annessa correlazione con le fonti di finanziamento degli stessi. Allo stato attuale quindi non è possibile definire ulteriori indicatori sull'obiettivo B2 | | | | | | | | |

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



Prospettiva Processi interni

| | VALENZA INDICATORE | Processi Interni | PESO | TARGET 2018 | TARGET 2019 | TARGET 2020 | Tipologia indicatore | unità di misura | Fonte | |
|---------------|---|--|--|-------------|------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| C1 | Semplificare l'accessibilità ai servizi camerati ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente | | | | | | | | | |
| | La linea strategica è declinata in azioni che sono state implementate nel corso degli esercizi precedenti (consolidamento sportelli Punto Impresa e progetti relativi alla conservazione a norma dei documenti) e non si ritiene quindi di individuare sul triennio in oggetto ulteriori obiettivi di ente. Gli indicatori del Piano performance 2017-2019 avevano target sul solo esercizio 2017 | | | | | | | | | |
| C2 | Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi | | | | | | | | | |
| 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) | |
| C3 | Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza | | | | | | | | | |
| 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 30/11/2018 | entro 30/11/2019 | entro 30/11/2020 | Indicatore di risultato | data finale | Sistema di rilevazione interna (BSC) |
| piano anticor | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Ridefinizione della mappatura dei processi dell'ente | 20% | entro 30/10/2018 | | | Indicatore di risultato | data finale | Sistema di rilevazione interna (BSC) |
| | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi | Adeguamento nuova regolamentazione privacy | 20% | entro 30/6/2018 | | | 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 31/12/2018 | | | 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 2018 | TARGET 2019 | TARGET 2020 | Tipologia indicatore | unità di misura | Fonte |
|--|-----------|---|---|------|---|-------------|-------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| | D1 | Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo | | | | | | | | |
| piano anticorr | D1 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio basso (ore mediamente erogate per dipendente) | 25% | ≥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 del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio medio o alto (ore mediamente erogate per dipendente) | 25% | ≥3 | | | Indicatore di efficacia | numero in valore assoluto | Sistema di rilevazione interna (BSC) |
| PIRA | D1 | Livello di disagio all'interno dell'ente | N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato | 25% | 0 | 0 | 0 | Indicatore di risultato | numero in valore assoluto | BSC - Rilevazione interna |
| PIRA | D1 | Indice di assenteismo complessivo | N. gg. Assenza (tutte le tipologie escluso recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e. | 25% | <48 | <48 | <48 | Indicatore di efficienza | numero in valore assoluto | Sipert |
| | D1 | | Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno | | | | | | | |
| | D1 | Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno | 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 | | | | | | | |
| La rilevazione del benessere organizzativo con la valutazione del superiore gerarchico era prevista dall'art. 14, comma 5 D.lgs 150/2009 che è stato abrogato dal dpr 105/2016 | | | | | | | | | | |
| | D2 | Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo | | | | | | | | |
| PIRA | D2 | Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali | Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget | 25% | 95% | 95% | 95% | Indicatore di efficacia | Percentuale | Orade |
| | 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) |
| | D3 | Implementare azioni di miglioramento organizzativo | | | | | | | | |
| | D3 | Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale | Progetto di accorpamento delle circoscrizioni territoriali da pianificarsi a seguito dell'entrata in vigore del decreto correttivo ex art. 3 comma 4 d.lgs 219/2016 | 100% | 100% scheda progetto da predisporre entro 60 gg dall'entrata in vigore del decreto correttivo | | | 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».

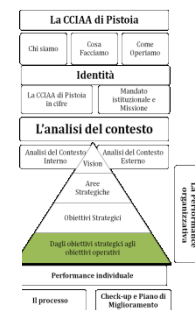
Il processo di «cascading» della BSC prevede che gli obiettivi triennali (definiti in sede di Pianificazione strategica) siano declinati a cascata in obiettivi annuali.

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



| | |
|-------------------------------------|---|
| Prospettiva BSC | TESSUTO ECONOMICO LOCALE |
| Linee Strategiche di Mandato | A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO |
| Benefici Attesi | <p>contribuire ad incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza;</p> <p><input type="checkbox"/> frenare il trend negativo del numero di soggetti economici che si occupano di produzioni tipiche e quelli che gestiscono piccoli esercizi di vicinato e esercizi in centri storici;</p> <p><input type="checkbox"/> consolidare il brand Pistoia quale provincia del verde, come elemento di attrazione del territorio;</p> <p><input type="checkbox"/> rilanciare il turismo termale e montano (bianco e verde);</p> <p><input type="checkbox"/> facilitare l'integrazione tra gli strumenti della programmazione territoriale, la gestione degli attrattori culturali e le filiere del Made in Italy. Valorizzare i marchi agroalimentare e turistici</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| 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% |
| Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019 PROGETTO REGIONALE TURISMO | 100% |

| 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 | PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente | | - | - | D006 |
| | | PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di agricoltura, ambiente e tutela prodotti agroalimentari | 1.000,00 | - | - | D006 |
| | | Realizzazione in cofinanziamento di iniziative di promozione e tutela dell'agroalimentare | 31.650,00 | - | - | D005 |
| Totale Programma A.1. | | | 32.650,00 | - | - | |
| 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 | 12.200,00 | - | - | D005 |
| | | Inart - Quota consortile | 5.000,00 | | - | D005 |
| | | Vetrina Toscana | 40.000,00 | | 24.000,00 | D005 |
| | | PRT - PROGETTO REGIONALE TURISMO | 70.000,00 | | 84.000,00 | D005 |
| | | Realizzazione/cofinanziamento iniziative di promozione turistico/culturale e di valorizzazione dell'artigianato e dell'agroalimentare di qualità | 60.000,00 | | | D005 |
| Totale Programma A.3. | | | 187.200,00 | - | 108.000,00 | |
| TOTALE LINEA STRATEGICA A | | | 219.850,00 | - | 108.000,00 | |

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

| | |
|-------------------------------------|--|
| Prospettiva BSC | TESSUTO ECONOMICO LOCALE |
| Linee Strategiche di Mandato | B: LA CAMERA DI COMMERCIO PER SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE |
| Benefici Attesi | <input type="checkbox"/> Incrementare il raccordo tra imprese e mondo della ricerca al fine di favorire l'innovazione; <input type="checkbox"/> Incrementare la capacità brevettuale delle imprese della provincia; <input type="checkbox"/> favorire esperienze di alternanza scuola/lavoro di qualità e migliorare il matching tra esigenze delle imprese in termini di professionalità e programmi formativi; <input type="checkbox"/> aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco; <input type="checkbox"/> ridefinire, ove necessario, le modalità di approccio sui mercati tradizionali, anche mediante forme di aggregazione di imprese; <input type="checkbox"/> aumentare il numero delle Pmi che esportano; <input type="checkbox"/> Incrementare gli investimenti sul territorio sia attraverso il subentro in aziende già esistenti che attraverso la creazione di nuove aziende. |

| | |
|-----------------------------|--|
| Obiettivo Strategico | Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca |
|-----------------------------|--|

| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target |
|---|---|--|--------|
| 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 | 90% |
| B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PNPID | 100% |
| 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) | 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 | 7 |
| | Customer satisfaction | Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata | buono |
| B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti | Potenziamento sportello innovazione | N. incontri sportello brevettuale organizzati | 15 |
| | | N. accessi allo sportello brevettuale | 35 |

| Programmi | Azioni | Progetti/Iniziative | Budget | | | Strutture Coinvolte | |
|--|--|---|--------------------|--------------|-------------------|---------------------|------|
| | | | Oneri promozionali | Investimenti | Proventi | Centro di Costo | |
| B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese favorire lo sviluppo collaborazioni tra imprese sistemi di ricerca | B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti | PUNTO IMPRESA : Sportello informativo marchi e brevetti | - | - | - | D003 | |
| | | PUNTO IMPRESA : Orientamento e consulenza | - | - | - | D003 | |
| | B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano per favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese | PUNTO IMPRESA - Attività formative e informative in materia di innovazione e digitalizzazione | | | - | | D003 |
| | | PNPID - Punto Impresa Digitale | 135.300,00 | | 168.000,00 | D003 | |
| | | Eccellenze in digitale | 30.000,00 | | | D003 | |
| | | Progetto CEQ Monsummano | - | | | D003 | |
| | | B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi | Green care | 50,00 | | 100,00 | D005 |
| | | Sistema rating | 100,00 | | 400,00 | D005 | |
| | Totale Programma B.1. | | 165.450,00 | - | 168.500,00 | | |

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

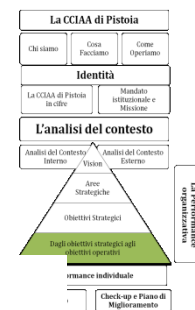


| | |
|----------------------|-----------------------------------|
| Obiettivo Strategico | Favorire l'internazionalizzazione |
|----------------------|-----------------------------------|

| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Target |
|--|---|----------------------------------|
| Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'internazionalizzazione del tessuto produttivo | Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio | 90% |
| B.2 - Sviluppare strumenti informativi e servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione | Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE e Cassa depositi e prestiti) | 100% iniziative trasmesse da ICE |

| Programmi | Azioni | Progetti/Iniziative | Budget | | | 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 | Organizzazione e/o partecipazione a incoming/workshop/BtoB | 20.000,00 | | | Servizio di Promozione economica |
| | | Bando fiere a carattere internazionale | 100.000,00 | | | |
| | B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione | PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali | - | - | - | |
| | | PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di commercio con l'estero e internazionalizzazione delle imprese | 1.000,00 | | | |
| | B.2.3 - Immagine Italia & Co. | Immagine Italia 2018 | 380.000,00 | | 408.000,00 | |
| Totale Programma B.2. | | | 501.000,00 | - | 408.000,00 | |

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

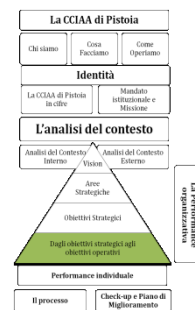


| | |
|-----------------------------|--|
| Obiettivo Strategico | Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili |
|-----------------------------|--|

| 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.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 Progetto Orientamento al lavoro e alle professioni | 100% |

| Programmi | Obiettivo operativo/Azioni | Progetti/Iniziative | Budget | | | 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 | - | - | - | Servizio Programmazione e Sviluppo |
| | | <i>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di nuove imprese</i> | | | | |
| | B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro | Boot Camp for student | 20.000,00 | | | |
| | | PNOL - Orientamento al lavoro e alle professioni | 136.400,00 | | 168.000,00 | |
| | | Registro dell'alternanza | | | | |
| | Cofinanziamento progetti di alternanza scuola/lavoro (banda) | 30.000,00 | | | | |
| Totale Programma B.3. | | | 186.400,00 | - | 168.000,00 | |

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



| | | | |
|---|---|----------------------------|---------------|
| Prospettiva BSC | TESSUTO ECONOMICO LOCALE | | |
| Linee Strategiche di Mandato | C: LA POLITICA PER IL CREDITO | | |
| Benefici Attesi | <input checked="" type="checkbox"/> diffusione delle opportunità di finanziamento; <input checked="" type="checkbox"/> favorire l'accesso alle suddette opportunità da parte delle imprese del territorio; <input checked="" type="checkbox"/> contribuire al rafforzamento del sistema delle garanzie mediante la valorizzazione del patrimonio informativo; | | |
| Obiettivo strategico | 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 di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito La linea strategica relativa al sostegno al credito alle imprese non è stata declinata su obiettivi di ente in considerazione della sensibile riduzione del peso della stessa a seguito della definizione delle nuove funzioni camerali. Ridotti anche gli indicatori di natura operativa | 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 finanziamenti "NewsBandi": raccolta delle novità sulle agevolazioni per le imprese e pubbliche amministrazioni della provincia di Pistoia Collaborazione per la definizione e l'attuazione di politiche di attrazione di capitali esteri con ICE e altri soggetti a ciò preposti | Servizio Programmazione e Sviluppo |

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

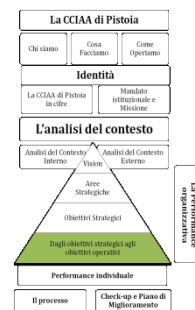


| | |
|-------------------------------------|--|
| Prospettiva BSC | TESSUTO ECONOMICO LOCALE |
| Linee Strategiche di Mandato | E: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO |
| Benefici Attesi | <input type="checkbox"/> incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.; <input type="checkbox"/> sensibilizzazione degli operatori per lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali; <input type="checkbox"/> riduzione dei comportamenti scorretti; <input type="checkbox"/> miglioramento dell'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo). |

| | | | |
|---|---|--|------------------------|
| Obiettivo strategico | Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie | | |
| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target |
| 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 | 185 ogni 1.000 imprese |
| | Livello di qualità delle conciliazioni gestite | N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse | 50% |
| E2 - Diffusione della cultura della legalità | Capacità di organizzazione eventi in tema di cultura della legalità | Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità | >=1 |

| Programmi | Obiettivo operativo/azioni | Risorse economiche | | | Progetti/Iniziative | Strutture Coinvolte |
|---|--|--------------------|-----------------|--|---|-------------------------------------|
| | | Oneri promozionali | Investimenti | Proventi | | |
| E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie | 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 |
| Totale Programma E.1. | | € - | € - | € - | | |
| E.2. Diffusione la cultura della legalità | E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia | | | - | PUNTO IMPRESA : Sportello informativo protesti e carte tachigrafiche | Servizio di regolazione del mercato |
| | | | | - | PUNTO IMPRESA : Sportello informativo sanzioni | |
| | | | | - | PUNTO IMPRESA : Sportello sicurezza e etichettatura prodotti | |
| | | | | 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 | | |
| | | 10.000,00 | | Iniziative di promozione della cultura della legalità | | |
| | | 4.000,00 | | Controllo clausule inque 2018- svolgimento in forma associata con cciaa prato | | |
| | E.2.3. - Rafforzamento della collaborazione con forze di polizia locali | | | | Convenzioni con forze di polizia locale per informative R.I. | |
| Totale Programma E.2. | | 14.000,00 | | | | |
| E.3. Accrescere la trasparenza del mercato | 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 | |
| Totale Programma E.3. | | | 5.000,00 | | | |

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



| | | | |
|---|---|--------------------------|---------------|
| Prospettiva BSC | TESSUTO ECONOMICO LOCALE | | |
| Linee Strategiche di Mandato | F- ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE | | |
| Benefici Attesi | <input type="checkbox"/> ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; <input type="checkbox"/> incremento dell'utilizzo dei servizi telematici offerti dalla P.A. da parte dell'utenza; <input type="checkbox"/> maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; <input type="checkbox"/> accresciuta soddisfazione del cliente/utente. | | |
| Obiettivo strategico | Valorizzazione dell'informazione economico-statistica | | |
| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target |
| Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese | Diffusione dei dati statistici | Pubblicazione Newsreport | 4 |

| Programmi | Azioni | Risorse economiche | | | Progetti/Iniziative | Strutture Coinvolte |
|---|--|--------------------|--------------|----------|--|------------------------------------|
| | | Oneri promozionali | Investimenti | Proventi | | |
| F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo | Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati | 10.000,00 | | | Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese | Servizio Programmazione e Sviluppo |
| | | | | | PUNTO IMPRESA : Sportello informativo statistica e prezzi | |
| | | | | | Acquisizione banche dati | |
| | | | | | Newsreport | |
| TOTALE LINEA STRATEGICA F | | € 10.000,00 | € - | € - | | |

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



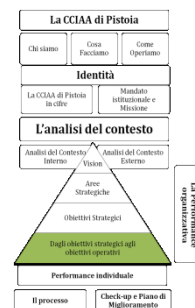
| | |
|-------------------------------------|---|
| Prospettiva BSC | PROCESSI INTERNI |
| Linee Strategiche di Mandato | D. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNMENT: La pubblica amministrazione a servizio delle imprese |
| Benefici Attesi | <input type="checkbox"/> ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; <input type="checkbox"/> incremento dell'utilizzo dei servizi telematici offerti dalla P.A. da parte dell'utenza; <input type="checkbox"/> maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; <input type="checkbox"/> accresciuta soddisfazione del cliente/utente. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Obiettivo strategico | Ottimizzare l'organizzazione per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi |
|-----------------------------|---|

| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target |
|--|--|---|----------------------|
| Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi | Miglioramento organizzativo | Progetto qualità bilanci | 100% scheda progetto |
| | Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche | Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni | 90% |
| | Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna | N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti | 100% |
| | Tempestività di pagamento delle fatture passive | Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014) | - 5 gg |

| Programmi | Azioni | Strutture coinvolte |
|---|---|----------------------------|
| | | Centro di costo |
| D.1.Semplificare l'accessibilità ai servizi camerale e incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'Ente (Agenda Digitale) | Ampliamento accessibilità telematica ai servizi camerale (diffusione firma digitale e dei servizi telematici, potenziare l'attività di assistenza informativa tramite il sito internet, concilia on line) | Tutti |
| | Consolidamento sportelli PUNTO IMPRESA | Tutti |
| | Dematerializzazione delle procedure (fascicolazione protocollo) e avvio della CONSERVAZIONE A NORMA DEI DOCUMENTI | Tutti |
| D.2. Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi | Garantire lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico-certificativi e la riorganizzazione del Registro Imprese | A008 |
| | PUNTO IMPRESA: Sportelli informativi RI; | A008 |
| | PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Artigianato e attività regolamentate; | A008 |
| | PUNTO IMPRESA: Sportello informativo diritto annuale, certificati e visure R.I. | B006 |
| | PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di attività anagrafico-certificativa | A008 |
| Rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi | Tutti | |

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi -Area Regolazione del mercato e Aree Trasversali



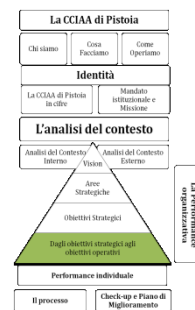
| | |
|-----------------------------------|---|
| Prospettiva BSC | PROCESSI INTERNI |
| Linee d'azione trasversali | G -LA COMUNICAZIONE E TRASPARENZA |
| Benefici Attesi | <input type="checkbox"/> aumentare le potenzialità dei canali di comunicazione esterna anche in chiave di promozione del territorio; <input type="checkbox"/> migliorare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerale; <input type="checkbox"/> prevenire fenomeni corruttivi creando un contesto interno ed esterno sfavorevole agli stessi. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Obiettivo strategico | Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza |
|-----------------------------|---|

| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target | CASCADING |
|--|---|--|------------|-------------------------------------|
| Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna | Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder | Realizzazione giornata della trasparenza e integrità | 30/11/2018 | Servizio di regolazione del mercato |
| Consolidare la cultura della trasparenza e della legalità | Sviluppo di azioni che assicurino la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e l'integrità | Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (rischio basso)- ore di formazione erogate mediamente per dipendente | ≥2 | TRASVERSALE |
| | | Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (rischio medio alto) - ore di formazione erogate mediamente per dipendente | ≥3 | |
| | | Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa | 100% | |

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

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



| | |
|-------------------------------------|--|
| Prospettiva BSC | INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO |
| Linee Strategiche di Mandato | H - INNOVAZIONE E QUALITA' |
| Benefici Attesi | <input type="checkbox"/> <i>mantenimento dell'efficacia del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera;</i> <input type="checkbox"/> <i>miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance, anche in relazione alle nuove funzioni;</i> <input type="checkbox"/> <i>maggior conoscenza, misurazione e controllo dei processi camerale e individuazione delle aree di miglioramento.</i> |

| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target | CASCADING |
|--|---|---|--|------------------|
| H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo | Capacità di riorganizzazione della struttura e dei processi | Progetto di accorpamento delle circoscrizioni territoriali da pianificarsi a seguito dell'entrata in vigore del decreto correttivo ex art. 2 e 4 d.lgs 219/2016 | 100% scheda progetto attività gruppi di lavoro | TRAVERSALE |
| Programmi | Azioni di intervento | | | CASCADING |
| H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo | Riorganizzazione struttura e servizi in relazione al processo di riforma del sistema camerale | | | TRAVERSALE |

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

| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target | CASCADING |
|--|---|---|--------|--------------------------|
| H.2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo | Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali | Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget | 95% | TRAVERSALE |
| | Livello di performance raggiunto | Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente | 90% | |
| | Adeguamento a nuovi applicativi | Adeguamento ad applicativi Kronos Pareto e nuovo Oracle | 100% | |
| Programmi | Azioni di intervento | | | CASCADING |
| H2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo | H.2.1. Consolidamento di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale | | | TRAVERSALI ALLE TRE AREE |

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

| Obiettivo operativo | Valenza informativa | Indicatore | Target | CASCADING |
|---|--|--|--------|------------------|
| Accrescere il benessere organizzativo interno | 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 |
| | Indice di assenteismo complessivo | N. gg. Assenza (tutte le tipologie escluse recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e. | <48 | |
| Programmi | Azioni di intervento | | | CASCADING |
| H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale | Monitoraggio benessere organizzativo | | | TRAVERSALE |

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



| | | | | |
|---|---|--|------------------|---------------------|
| Prospettiva BSC | ECONOMICO-FINANZIARIA | | | |
| Linee Strategiche di Mandato | I - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA | | | |
| Benefici Attesi | 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 | 35% | 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 |
| Programmi | Azioni di intervento | | | |
| 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 |
| Reperimento di risorse finanziarie esterne | Migliorare la riscossione diritto annuale | Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2016 | entro 31.12.2018 | AREA AMMINISTRATIVA |
| | Indice di riscossione diritto annuale | Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. | 70% | AREA AMMINISTRATIVA |
| Programmi | Azioni di intervento | | | |
| 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 2018 | |
|--|--------------------|--|---|-------------|----------------------------------|
| | A1 | Valorizzazione economica del territorio | | 10% | |
| | 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) | 20% | 90% |
| | A1 | Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio | Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO REGIONALE TURISMO/Risorse complessive destinate al PROGETTO REGIONALE TURISMO | 40% | 100% |
| | A1 | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019 | 40% | 100% |
| | A2 | Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca | | 10% | TARGET 2018 |
| | 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 stanziare | 20% | 90% |
| | A2 | Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio | Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE | 30% | 100% |
| | A2 | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 | 30% | 100% |
| | 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 |
| | | VALENZA INDICATORE | Tessuto Economico Locale | PESO | TARGET 2018 |
| | A3 | Favorire l'internazionalizzazione | | 5% | |
| | A3 | Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio | Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziare | 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 (Diffusione iniziative ICE e Cassa depositi e prestiti) | 30% | 100% iniziative trasmesse da ICE |

5. La performance individuale del Segretario generale

| | | | | | |
|--|-----------|---|---|-------------|------------------------|
| | A4 | Incentivare le nuove imprese sostenibili, femminili e giovanili | | 10% | |
| | A4 | Grado di utilizzo delle risorse | Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI | 20% | 100% |
| | A4 | Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale | Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 | 80% | 100% |
| | | VALENZA INDICATORE | Tessuto Economico Locale | PESO | TARGET 2018 |
| | A6 | Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie | | 10% | |
| | 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 | 50% | 185 ogni 1.000 imprese |
| | A6 | Livello di qualità delle conciliazioni gestite | N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse | 50% | 50% |
| | | VALENZA INDICATORE | Economico-Finanziario | PESO | TARGET 2018 |
| | B1 | Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente | | 10% | |
| | B1 | Indice "risorse umane" | Costo personale/oneri correnti | 50% | 35% |
| | B1 | Indice di riscossione diritto annuale | Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. | 25% | 70% |
| | 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 |
| | | | (*) Ai fini della determinazione del target i proventi sono stati depurati di € 568.000 relativi alla maggiorazione del diritto annuale sui progetti promozionali nazionali e regionali e gli oneri correnti di € 148.000 relativi all'accantonamento per svalutazione della maggiorazione del diritto annuale sui suddetti progetti. | | |



5. La performance individuale del Segretario generale



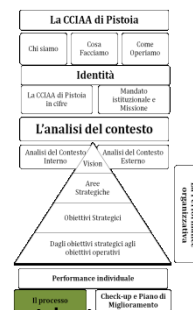
| | | VALENZA INDICATORE | Processi Interni | PESO | TARGET 2018 |
|----------------------|-----------|---|--|------------|-------------------------|
| | C2 | Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi | | 10% | |
| | C2 | Grado di rispetto 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 |
| piano anticor | C2 | Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna | N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti | 40% | 100% |
| | C3 | Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza | | 10% | |
| 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 | 10% | 100% |
| piano anticor | C3 | Miglioramento in termini di accountability | Verifica conformità sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale | 0% | 31/12/2018 |
| piano anticor | C3 | Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder | Predisposizione aggiornamento del PTPC per la consultazione | 10% | entro 31/12/2018 |
| piano anticor | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità | 10% | 30/11/2018 |
| piano anticor | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente | 30% | entro 30/10/2018 |
| | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi | Disciplinare procedure di controllo contratti di fornitura in corso di esecuzione | 5% | entro 31/03/2018 |
| | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi | Rispetto delle misure contenute nel disciplinare in materia di controllo contratti di fornitura in corso di esecuzione | 5% | 100% |
| | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi | Adeguamento nuova regolamentazione privacy | 20% | entro 30/06/2018 |
| piano anticor | C3 | Diffondere la cultura della legalità sul territorio | Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità | 10% | >=1 |

5. La performance individuale del Segretario generale

| | | VALENZA INDICATORE | Innovazione-Crescita-Apprendimento | PESO | TARGET 2018 |
|-----------------------|-----------|---|---|------------|--|
| | D1 | Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo | | 5% | |
| piano anticorr | D1 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Formazione specifica del RPC e RT | 40% | >=4 |
| piano anticorr | D1 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio basso (ore mediamente erogate per dipendente) | 20% | ?2 |
| piano anticorr | D1 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio medio o alto (ore mediamente erogate per dipendente) | 20% | ?3 |
| | D1 | Formazione obbligatoria ex DM 230/2012 | Punteggio valutazione del percorso formativo | 20% | Adeguito |
| | D2 | Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo | | 5% | |
| | D2 | Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali | Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget | 50% | 95% |
| | D2 | Livello di performance raggiunto | Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente | 50% | 90% |
| | D3 | Implementare azioni di miglioramento organizzativo | | 15% | |
| | D3 | Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale | Progetto di accorpamento delle circoscrizioni territoriali da pianificarsi a seguito dell'entrata in vigore del decreto correttivo ex art. 3 comma 4 d.lgs 219/2016 | 50% | predisposizione scheda progetto accorpamento circoscrizioni (entro 60 gg dall'entrata in vigore del decreto correttivo) |
| | | | | 50% | 100% scheda progetto da predisporre entro 60 gg dall'entrata in vigore del decreto correttivo |



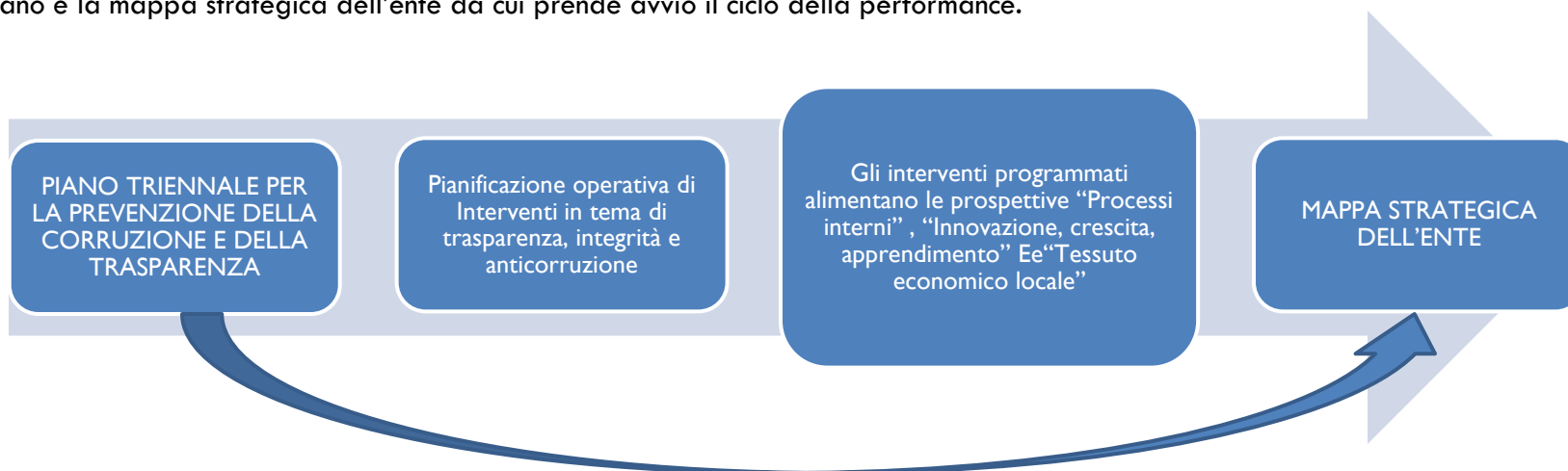
6. Il collegamento con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza



L'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità prevista inizialmente dall'art. 11, comma 2, del Decreto Legislativo 150/2009 è attualmente disciplinata dall'art. 10 del d.lgs 33/2013 il quale individua la promozione di maggiori livelli di trasparenza quale 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 strategico "Porsi quale riferimento in tema di risoluzione delle controversie" (inteso quale creazione di un clima di legalità volto anche alla prevenzione delle controversie), sono riepilogate le azioni di attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, in modo che sia assicurato uno stretto collegamento tra il Piano e la mappa strategica dell'ente da cui prende avvio il ciclo della performance.



6.1 – Il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020

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 . 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 | Processi Interni | TARGET 2018 |
|----------------|-----------|---|--|------------------|
| | C2 | Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi | | |
| piano anticorr | C2 | Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna | N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti | 100% |
| | C3 | Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza | | |
| 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 | 100% |
| piano anticorr | C3 | Miglioramento in termini di accountability | Verifica conformità sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale | 31/12/2018 |
| piano anticorr | C3 | Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder | Predisposizione aggiornamento del PTPC per la consultazione | entro 31/12/2018 |
| piano anticorr | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità | 30/11/2018 |
| piano anticorr | C3 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Redefinizione della mappatura dei processi dell'ente | entro 30/10/2018 |
| piano anticorr | C3 | Diffondere la cultura della legalità sul territorio | Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità | >=1 |
| | | VALENZA INDICATORE | Innovazione-Crescita-Apprendimento | TARGET 2018 |
| | D1 | Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo | | |
| piano anticorr | D1 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Formazione specifica del RPC e RT | >=4 |
| piano anticorr | D1 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio basso (ore mediamente erogate per dipendente) | ≥2 |
| piano anticorr | D1 | Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione | Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio medio o alto (ore mediamente erogate per dipendente) | ≥3 |

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

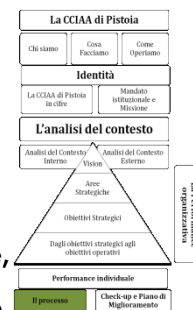
La Legge 183/2010, il cosiddetto “Collegato Lavoro”, all'art. 21, nell'ambito degli interventi di razionalizzazione dell'amministrazione pubblica, fra cui il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, specificamente finalizzato all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, è intervenuta 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 01, 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:

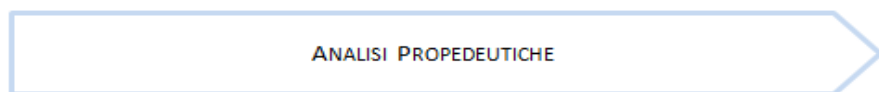
- a) **Assicurare**, nell'ambito del lavoro pubblico, **parità e pari opportunità di genere**, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento 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.

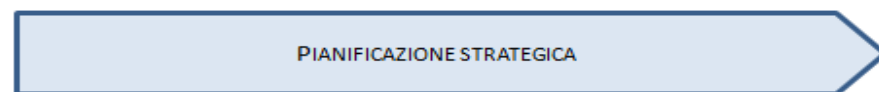
8 - Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance



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.



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



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

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



PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

REDAZIONE DEL PIANO

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

9 - 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.pc.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".

