



**Camera di Commercio  
Pistoia**

Allegato alla deliberazione G.C. n. 6 del 30 gennaio 2019  
composto da n. 60 pagine

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

**Camera di Commercio di Pistoia**

## Presentazione del Piano

Il sistema camerale sta attraversando un momento di profondo cambiamento. 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 che ne ha modificato profondamente sia l'assetto territoriale che il portafoglio di competenze attribuite.

La programmazione per il triennio 2019-2021 non può non risentire dei profili di indeterminazione connessi al suddetto processo di riforma, 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. Dato il contesto di riferimento 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.

In particolare, a due anni dall'entrata in vigore del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219, recante *“Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”* che ha modificato sensibilmente il perimetro delle funzioni attribuite alle Camere di Commercio, ad oggi non risulta ancora definita la nuova mappa dei processi del sistema camerale contenente la precisa individuazione delle attività e dei servizi (obbligatori e facoltativi) che le Camere di Commercio saranno tenute ad assicurare.

**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 .**

Nei primi mesi del 2019, inoltre, dovrebbe finalmente giungere a conclusione il processo di accorpamento delle Camere di Commercio di Prato e Pistoia in attuazione del disegno contenuto nell'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) in materia di *“Riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”* che, per le alterne vicende che ne hanno caratterizzato l'applicazione, ha subito pesanti ritardi. Quest'ultimo elemento ha conferito una valenza fortemente interlocutoria alla Relazione Previsionale e Programmatica e alla programmazione della performance che ne consegue. Le linee prioritarie di azione ivi indicate potranno trovare attuazione da parte della Camera di Commercio di Pistoia nei limiti consentiti, oltre che dalla disponibilità di risorse umane ed economiche, dai tempi effettivi di conclusione del predetto processo di accorpamento.

**Successivamente spetterà agli organi di prossimo insediamento la predisposizione e l'approvazione delle linee programmatiche pluriennali dell'Ente di nuova costituzione e dei conseguenti documenti di programmazione di natura contabile e gestionale, documenti che dovranno tuttavia tener conto delle iniziative avviate precedentemente all'accorpamento stesso.**

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 2019
    - 3.2.2 – Il portafoglio dei servizi
4. La Performance Organizzativa
  - 4.1 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
  - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
7. Il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 2019-2021
8. Le azioni per la promozione delle pari opportunità
9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
10. Coerenza con la programmazione economica e di gestione del Bilancio

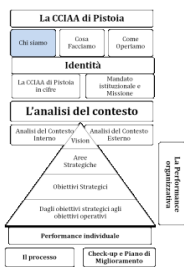




# 1. La CCIAA di Pistoia: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

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

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



# 1.1 Chi siamo

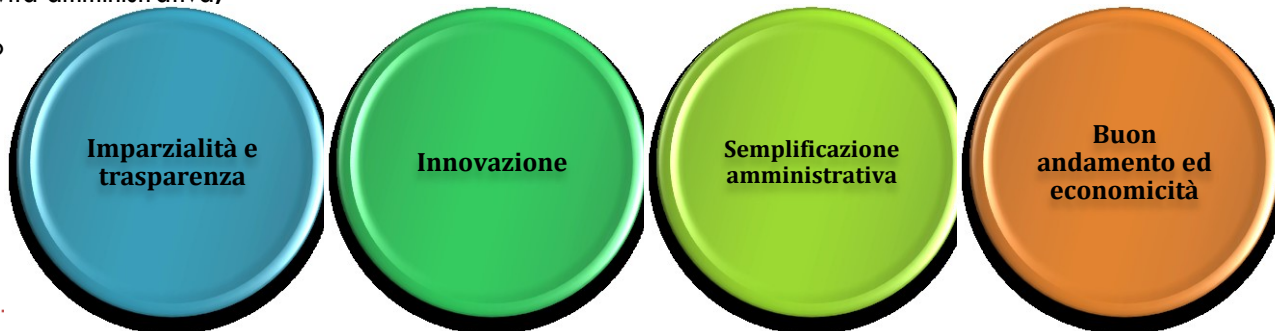
## Le Origini

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.

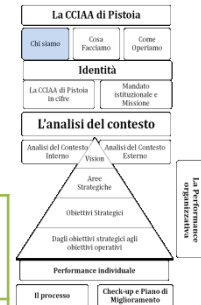
## I Valori

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

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



# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

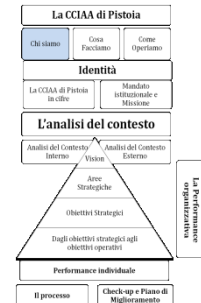


<b>Presidente</b>	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto. Rappresenta la Camera all'esterno. Indirizza l'attività degli organi amministrativi.
<b>Consiglio</b>	<p>Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo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

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Stefano Morandi (Presidente)	Commercio	Alessandro Corrieri	Artigianato
Alunni Umberto	Credito e Assicurazioni	Antonio Orsi	Liberi professionisti
Ernesto Martinelli (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.

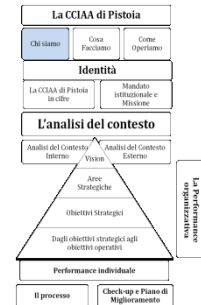
Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
Stefano Morandi (Presidente)	Commercio
Federica Landucci (Vice Presidente)	Industria
Simone Balli	Artigianato
Simone Ciampoli	Agricoltura
Sabrina Marini	Commercio

La Giunta Camerale si è insediata il 28 luglio 2015

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

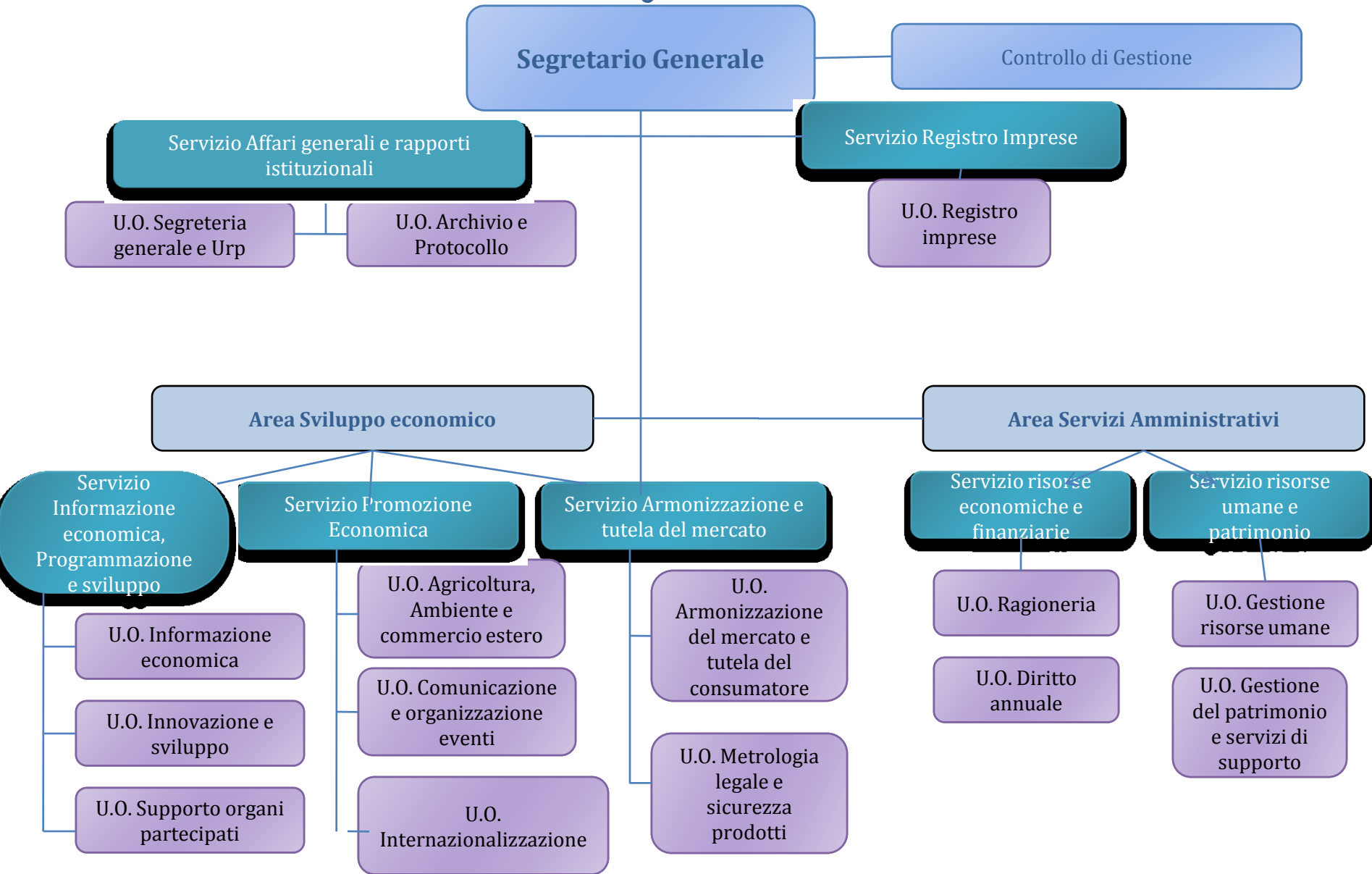
<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale
<b>Dirigenza</b>	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti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

**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

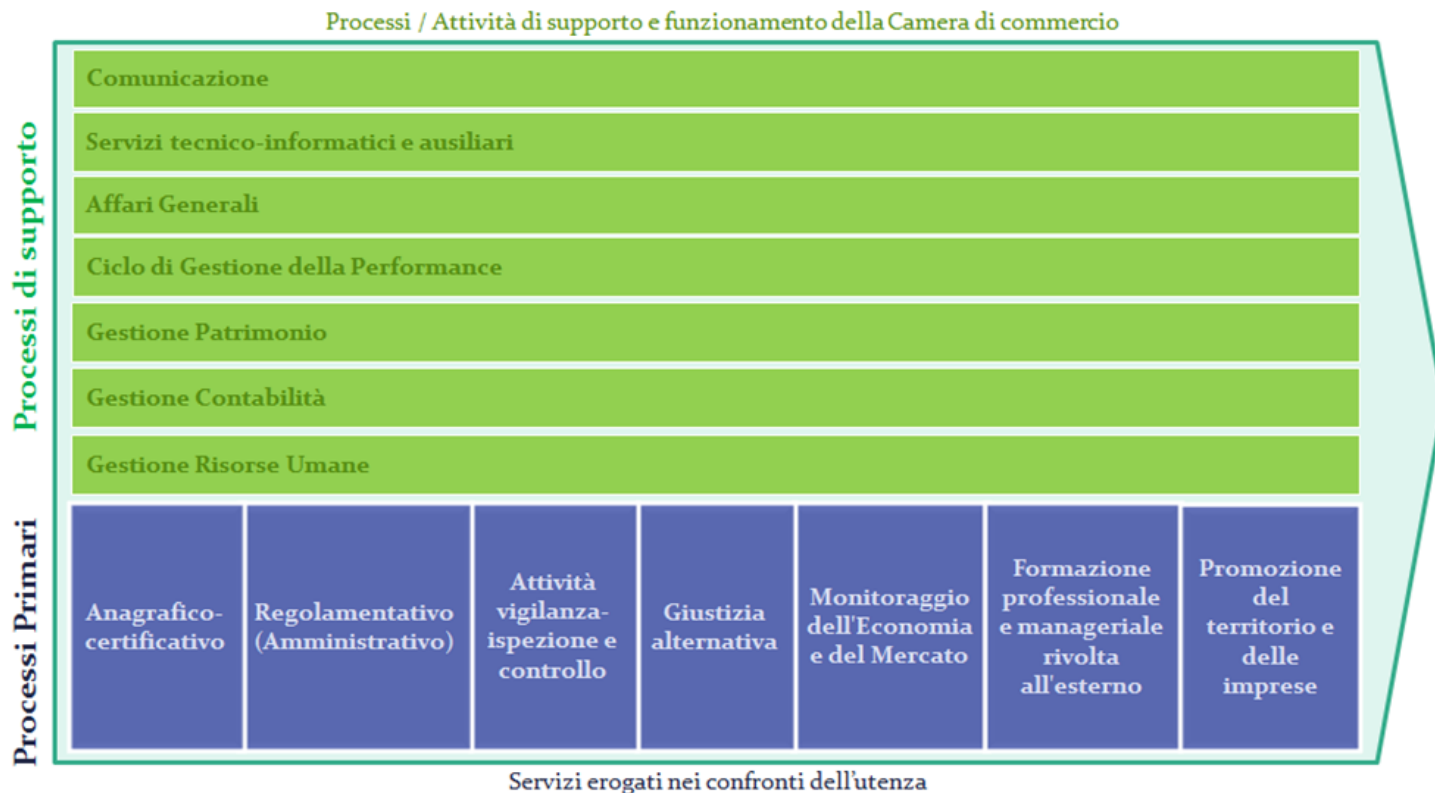
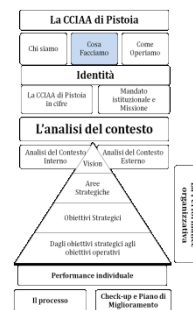
Le attività svolte dalla Camera possono anche essere classificate in (\*):

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

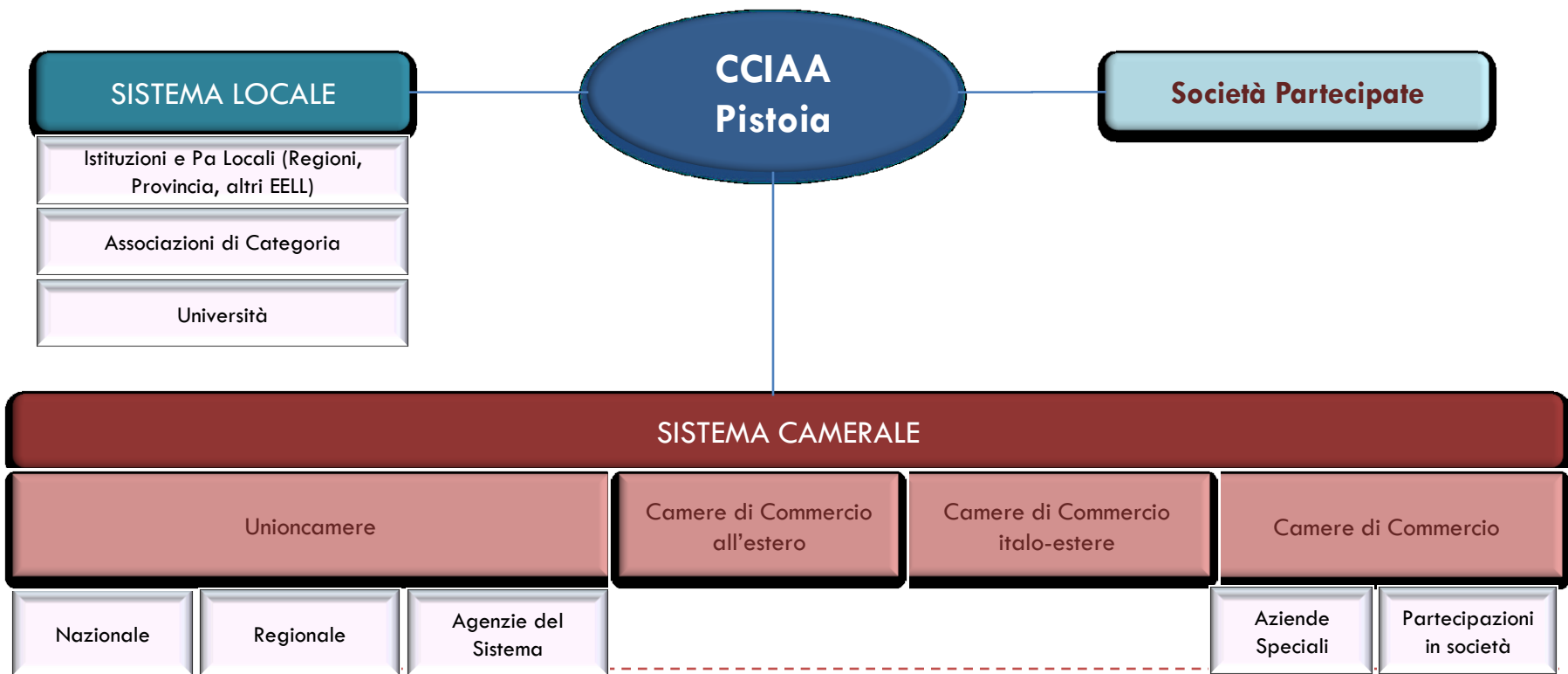
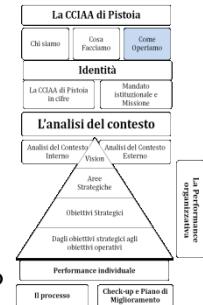
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●		●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●		
	Sistema Creditizio	●		●			●
Stakeholder 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 della Legge 580/93 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.

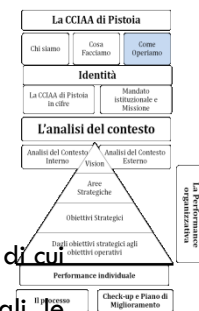
**Le Camera di Commercio Italiane all'estero**, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano e viceversa.

**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 al processo di riorganizzazione del sistema camerale in atto.







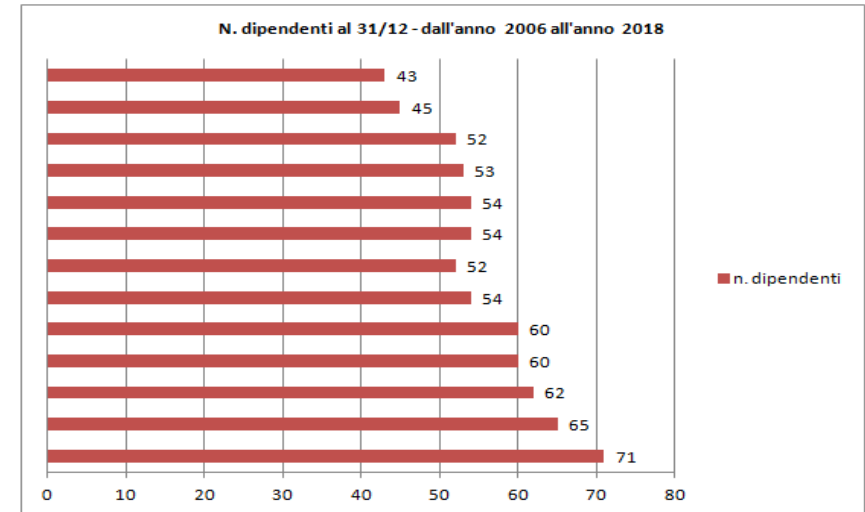
## 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – La politica delle Risorse Umane

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

L'organico effettivo della Camera di commercio di Pistoia si è ridotto da 71 unità nel 2007 a 44 unità al 31.12.2018 (compreso il Segretario generale).



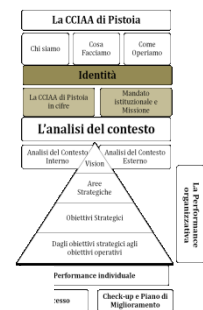
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2015		2016		2017		2018	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>								
<b>D</b>	11	4	11	4	9	3	8	3
<b>C</b>	25	6	24	6	21	6	21	6
<b>B</b>	3	4	3	4	2	4	2	3
<b>A</b>								
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>12</b>
	<b>53</b>		<b>52</b>		<b>45</b>		<b>43</b>	



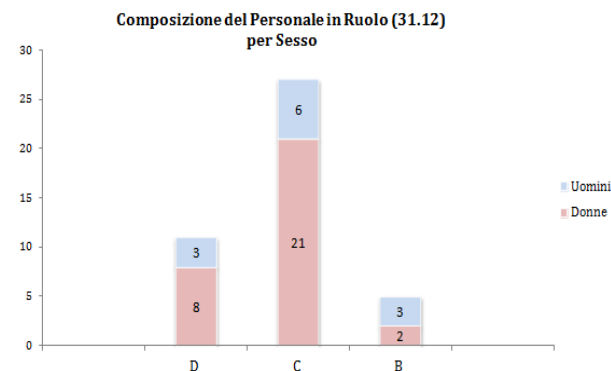
Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2016		2017		2018	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
39	13	37	8	35	8
<b>52</b>		<b>45</b>		<b>43</b>	

**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.**

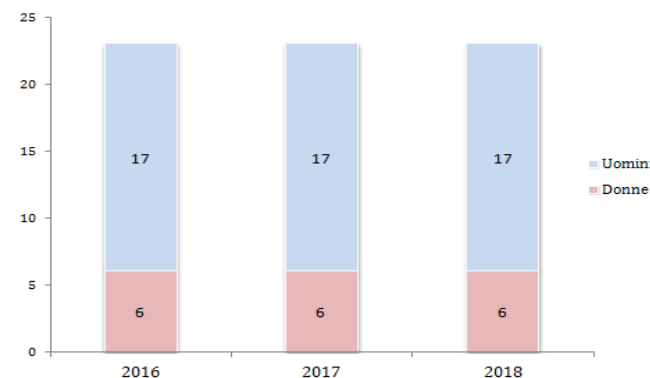
## 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre - le politiche di genere

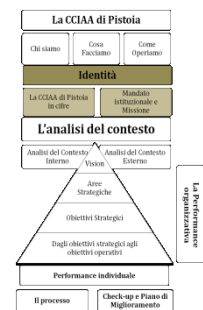


Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2015		2016		2017		2018	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>								
<b>D</b>	11	4	11	4	9	3	8	3
<b>C</b>	25	6	24	6	21	6	21	6
<b>B</b>	3	4	3	4	2	4	2	3
<b>A</b>								
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>12</b>
	<b>53</b>		<b>52</b>		<b>45</b>		<b>43</b>	



Composizione Consiglio camerale per Sesso					
2016		2017		2018	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
6	17	6	17	6	17
<b>23</b>		<b>23</b>		<b>23</b>	





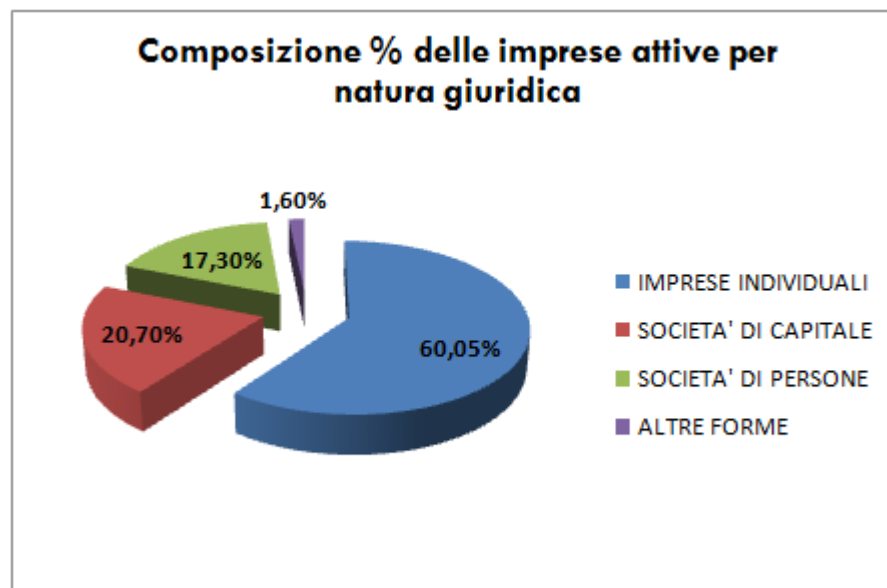
## 2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – Il tessuto imprenditoriale

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di Commercio di Pistoia							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Imprese Registrate (comprese unità locali)	39.911	40.266	40.029	39.911	39.615	39.592	39.523
Imprese attive	29.041	29.497	29.303	29.041	28.419	28.253	28.139
Imprese attive con unità locali	35.101	35.490	35.327	35.101	34.590	34.502	34.428

### Imprese attive al 31/12/2018

PROVINCIA	Imprese attive
AREZZO	32.543
FIRENZE	92.884
GROSSETO	25.874
LIVORNO	28.176
LUCCA	36.301
MASSA CARRARA	18.724
PISA	37.010
PISTOIA	28.139
PRATO	28.841
SIENA	25.023



## 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.

Il programma di mandato, pertanto, anche alla luce del percorso di integrazione delle circoscrizioni territoriali con la CCIAA di Prato, deve essere vista in un'ottica di “programmazione ponte”, suscettibile di ridefinizione una volta completato il processo di accorpamento con la consorella di Prato.

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 2019, 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 2019](#)

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

Si riportano, 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 2018 sono calcolati sulla base del preconsuntivo redatto ai fini della predisposizione del bilancio preventivo 2019.

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2014	2015	2016	2017	2018 dati preconsuntivo
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	74%	66%	68%	62%	66%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	16%	21%	20%	26%	23%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	6%	9%	9%	10%	10%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi e altre entrate	3%	3%	3%	3%	1%

ONERI GESTIONE CORRENTE	2014	2015	2016	2017	2018 dati preconsuntivo
Costo del personale	25%	35%	34%	36%	36%
Promozione economica	31%	19%	21%	16%	21%
Funzionamento e quote associative	21%	23%	21%	21%	20%
Ammortamenti e Accantonamenti	24%	22%	24%	27%	23%

I dati esposti risentono della progressiva riduzione della misura del diritto annuale disposta dall'art. 28 del D.L. 90/2014 a partire dall'anno 2015 determinando una riduzione delle risorse complessivamente disponibili con conseguente, inevitabile, ripercussione sulla ripartizione percentuale sia dei proventi che degli oneri

## 3.2.1 Analisi del contesto interno – il quadro delle risorse economiche per l'esercizio 2019

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 2019](#)

ALL. A  
PREVENTIVO  
(previsto dall'articolo 6, comma 1)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12 2018	PREVENTIVO ANNO 2019	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)	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<b>A) Proventi correnti</b>							
1 Diritto Annuale	3.712.150	3.728.500		3.161.000	227.000	340.500	3.728.500
2 Diritti di Segreteria	1.296.465	1.297.230			1.262.230	35.000	1.297.230
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	86.707	121.087	5.250	2.000	9.660	104.177	121.087
4 Proventi da gestione di beni e servizi	555.825	488.000		1.500	53.000	433.500	488.000
5 Variazione delle rimanenze	0	0	0	0	0	0	0
Totale proventi correnti A	5.851.147	5.634.817	5.250	3.164.500	1.551.890	913.177	5.634.817
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6 Personale	-2.218.058	-2.193.562	-181.127	-661.885	-930.347	-420.203	-2.193.562
7 Funzionamento	-1.307.562	-1.430.079	-327.489	-524.740	-440.477	-137.373	-1.430.079
8 Interventi economici	-1.269.733	-1.193.810			-13.200	-1.180.610	-1.193.810
9 Ammortamenti e accantonamenti	-1.403.075	-1.391.266	-12	-1.138.146	-73.895	-179.213	-1.391.266
Totale Oneri Correnti B	-6.198.428	-6.208.717	-508.628	-2.324.771	-1.457.919	-1.917.399	-6.208.717
Risultato della gestione corrente A-B	-547.281	-573.900	-503.378	839.729	93.971	-1.004.222	-573.900
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10 Proventi finanziari	8.900	8.800		3.800		5.000	8.800
11 Oneri finanziari	-100	-100		-100			-100
Risultato della gestione finanziaria	8.800	8.700		3.700		5.000	8.700
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12 Proventi straordinari	306.600	4.000		4.000			4.000
13 Oneri straordinari	-432.821	-4.000		-4.000			-4.000
Risultato della gestione straordinaria	-126.221	0		0			0
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	-664.702	-585.200	-503.378	843.429	93.971	-999.222	-585.200
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
E Immobilizzazioni Immateriali	1.500	4.000	1.000	2.000		1.000	4.000
F Immobilizzazioni Materiali	3.863	29.000	209	23.837	1.360	3.593	29.000
G Immobilizzazioni Finanziarie							
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	5.363	33.000	1.209	25.837	1.360	4.593	33.000



## 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 **officina 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. 33/2013 e s.m.i.**



Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCIAA + AS anno 2017)  
Camera di commercio di Pistoia

Posizione	Macro Processo	Processo	Assegnamento FTE			COSTI DIRETTI			COSTI INDIRETTI (Spese affettate)	TOTALE COSTI DI PROCESSO	Distribuzione % Costi di processo	INTERVENTI DI PROMOZIONE
			Personale dipendente	Volontari	Strutture FTE	Costi personale dipendente	Altri costi efficienti	Totale costi diretti				
A Cogni attività dei propri clienti formati	A1 Ciclo di gestione della performance	A1.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo	0,85	0,85	1,94%	€ 46.002	€ 1.708	€ 50.310	€ 17.935	€ 68.245	1,89%	€ 0
		A1.2 Sistemi di gestione	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
	A2 Rappresentanza, affari generali e segreteria	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	1,06	1,06	2,41%	€ 54.370	€ 43.192	€ 97.562	€ 22.377	€ 119.939	3,32%	€ 0
		A2.2 Tutele legali	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 36.356	€ 36.356	€ 0	€ 36.356	1,01%	€ 0
		A2.3 Gestione documentazione	2,86	2,86	6,53%	€ 133.195	€ 0	€ 133.195	€ 60.519	€ 193.714	5,36%	€ 0
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	1,66	1,66	3,78%	€ 78.084	€ 6.526	€ 84.610	€ 35.043	€ 119.653	3,32%	€ 0
	B Servizi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane	2,89	2,89	6,60%	€ 147.589	€ 21.412	€ 169.025	€ 61.130	€ 230.135	6,36%
B1.2 Scrittura beni e servizi			1,21	1,21	2,76%	€ 61.923	€ 0	€ 61.923	€ 25.568	€ 87.491	2,44%	€ 0
B2 Approvvigionamento e gestione dei beni		B2.1 Gestione beni materiali e immateriali e logistica	2,09	2,09	4,77%	€ 94.789	€ 289.570	€ 374.360	€ 44.195	€ 418.555	11,57%	€ 0
		B2.2 Tantele alla gestione ambientale (solo per le cciaa capoluogo di regione)	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Gestione diritto annuale	1,35	1,35	3,08%	€ 53.568	€ 39.128	€ 92.696	€ 28.562	€ 121.259	3,35%	€ 0
		B3.2 Gestione contabilità e liquidità	2,98	2,98	6,80%	€ 142.905	€ 14.379	€ 157.283	€ 63.044	€ 220.328	6,09%	€ 0
C Aspetti formati regolatori del mercato	C1 Anagrafico-certificativo	C1.1 Tantele registro imprese, repertorio economico amministrativo, albo artigiani	10,10	10,10	23,04%	€ 473.704	€ 9.568	€ 483.272	€ 213.531	€ 696.803	19,26%	€ 0
		C1.2 Tantele albi gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione)	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
		C1.3 Gestione usap camerale	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
		C1.4 Servizi digitali	1,76	1,76	4,01%	€ 74.861	€ 88.174	€ 163.035	€ 37.166	€ 200.200	5,53%	€ 0
		C1.5 Certificazioni per l'estero	1,37	1,37	3,12%	€ 64.828	€ 2.240	€ 67.068	€ 28.938	€ 96.005	2,65%	€ 0
	C2 Regolazione e tutela del mercato	C2.1 Prodotti	0,77	0,77	1,76%	€ 33.270	€ 0	€ 33.270	€ 16.341	€ 49.611	1,37%	€ 0
		C2.2 Brevetti e marchi	1,11	1,11	2,54%	€ 46.966	€ 0	€ 46.966	€ 23.529	€ 70.495	1,95%	€ 143
		C2.3 Prezzi e borsa merci	0,08	0,08	0,18%	€ 3.900	€ 0	€ 3.900	€ 1.690	€ 5.590	0,15%	€ 4.158
		C2.4 Sanzioni amministrative ex L. 689/01	0,28	0,28	0,64%	€ 12.806	€ 732	€ 13.538	€ 5.355	€ 18.893	0,54%	€ 0
		C2.5 Attività in materia di metrologia legale	1,04	1,04	2,37%	€ 54.929	€ 15.680	€ 70.609	€ 21.957	€ 92.566	2,56%	€ 13.371
C3 Regolamentazione del mercato	C3.1 Promozioni e marchi	4,09	4,09	9,32%	€ 179.495	€ 33.637	€ 213.132	€ 86.393	€ 299.524	8,29%	€ 0	
	C3.2 Regolamentazione del mercato	1,28	1,28	2,93%	€ 64.625	€ 130	€ 64.755	€ 27.148	€ 91.903	2,54%	€ 6.554	
	C3.3 Monitoraggio economia e mercato	1,34	1,34	3,05%	€ 75.000	€ 0	€ 75.000	€ 28.307	€ 103.307	2,86%	€ 0	
D Studi, iniziative, informazione economica alle imprese	D1 Promozioni e informazione economica alle imprese	1,21	1,21	2,76%	€ 63.372	€ 0	€ 63.372	€ 25.550	€ 88.922	2,46%	€ 9.862	
	D1.2 Formazione professionale rivolta all'esterno	2,46	2,46	5,61%	€ 128.543	€ 2.694	€ 131.237	€ 51.951	€ 183.188	5,06%	€ 36.900	
	D1.3 Promozione territoriale e impresa	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
E Miglioramento U.A.	E1 Progetti a valore su maggiorazione 20% Diritto annuale	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
		E1.1 Gestione progetti a valore su maggiorazione 20% Diritto annuale**	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
			<b>43,83</b>	<b>43,83</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 2.076.561</b>	<b>€ 612.046</b>	<b>€ 2.688.607</b>	<b>€ 926.826</b>	<b>€ 3.615.433</b>	<b>100%</b>	<b>€ 926.987</b>

[\*\*] FTE dipendenti + altre risorse complessivamente utilizzate

[\*\*] L'importo delle risorse relative ai progetti a valore sulla maggiorazione del 20% del Diritto annuale possono differire dalla rendicontazione al competente Ministero a causa delle differenti modalità di contabilizzazione dei costi e delle ore lavorate: per la rendicontazione al Mise sono stati utilizzati i dati di preconsuntivo, mentre nella presente tabella si fa riferimento al Bilancio consuntivo d'esercizio; il monte ore complessivamente lavorato può essere lievemente variato essendo stato nel frattempo stabilito il conteggio delle ore lavorate nel mese di dicembre 2017 che, all'epoca della rendicontazione, erano frutto di stima; nella presente tabella il monte ore fa riferimento anche alle Aziende special, mentre queste ultime non erano considerate ai fini della rendicontazione; i costi indiretti qui rappresentati sono attribuiti a ogni processo in funzione del relativo assorbimento di FTE, mentre la sede di rendicontazione erano formalmente stimati pari al 7% della somma di costi indiretti ed esterni.



## 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:

<b>Mandato Istituzionale</b>	perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali
<b>Mission</b>	ragione d’essere e ambito in cui la Camera di Commercio di Pistoia opera in termini di politiche e di azioni perseguite;
<b>Vision</b>	definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell’Ente
<b>Aree Strategiche</b>	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;
<b>Obiettivi strategici</b>	descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per perseguire con successo i le proprie linee strategiche.;
<b>Obiettivi operativi</b>	dettaglio delle azioni necessarie all’implementazione dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

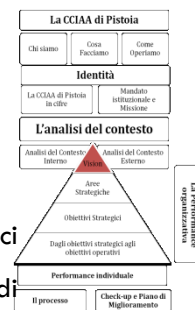
La Camera di Pistoia, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della **metodologia Balanced Scorecard**: pertanto l’articolazione dell’albero delle performance verrà rappresentato secondo tale logica. Il processo di implementazione della Balanced 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.

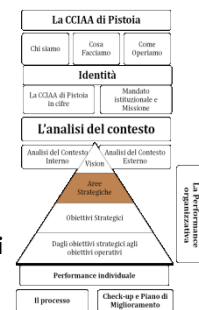
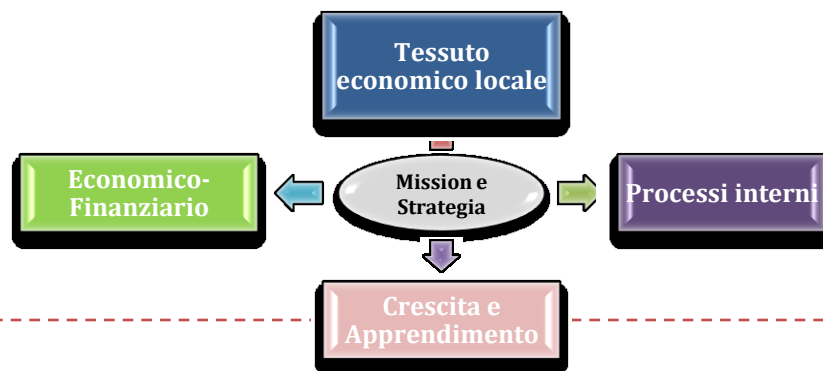
Le stesse si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, forniscono inoltre la base di articolazione della mappa strategica descritta nella sezione successiva.

**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.

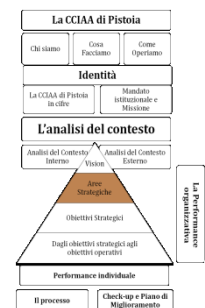
**Processi Interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti e volta alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

**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 (BSC,) 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 2019 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.

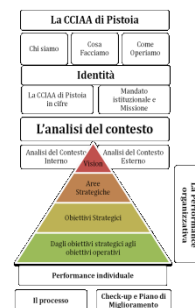
L'attuale contesto richiede alle Camere di Commercio e, in generale, a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non solo di rispettare i vincoli delle risorse a disposizione nel rispetto del principio di economicità. La possibilità di realizzazione delle priorità strategiche è fortemente messa in discussione 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 della 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 **utilizzando gli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti a sostegno del sistema economico provinciale.**



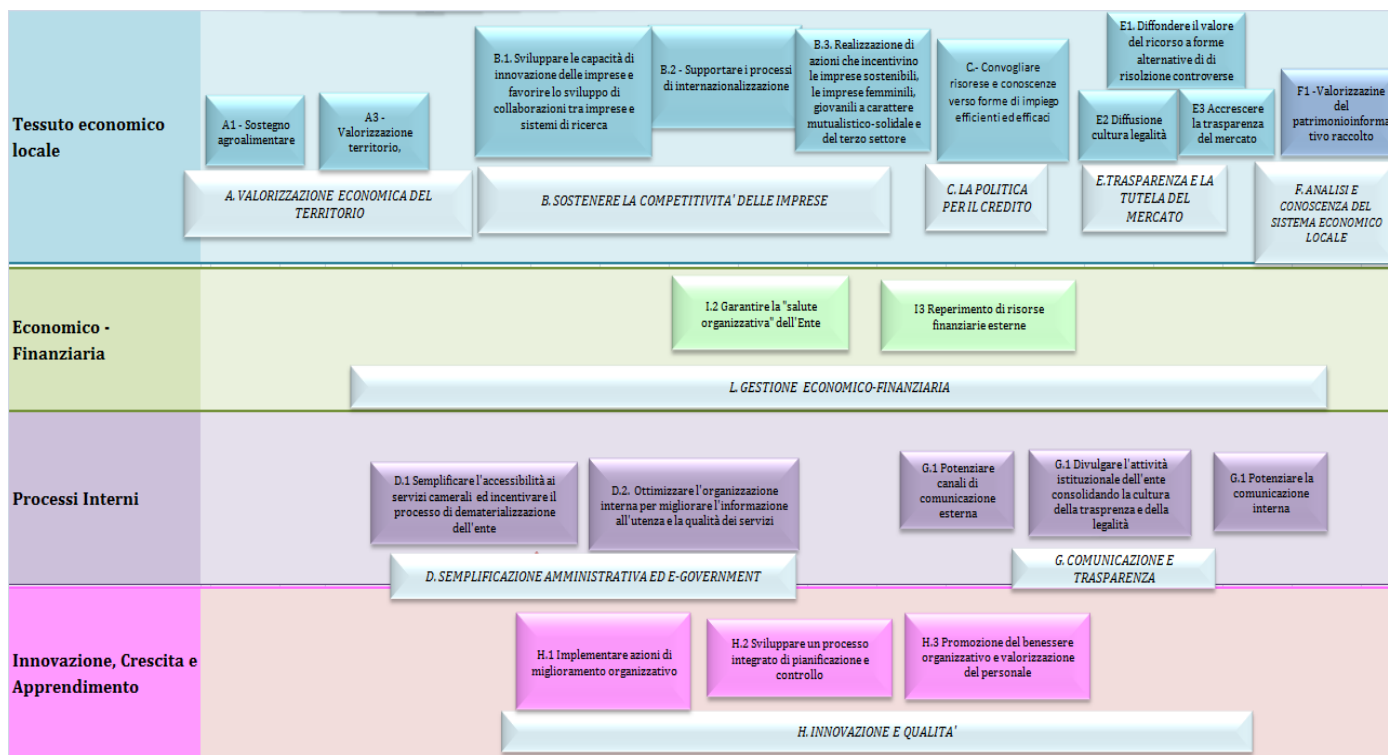
## 4.1.3 – La Mappa Strategica

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 [Relazione Previsionale e Programmatica 2019](#) pubblicati sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente.



### Vision

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** discendono dal PIRA (Piano dei Risultati Attesi), approvato unitamente al Preventivo economico 2019 e quelli con il codice **piano anticorr** sono contenute nel Piano anticorruzione 2019-2021.



## 4.3 – Obiettivi che concorrono alla componente variabile del fondo risorse decentrate 2019

Come previsto dall'art. 67, comma 5, del CCNL 2016-2018 gli enti possono destinare apposite risorse alla componente variabile del Fondo per le risorse decentrate al personale per il conseguimento di obiettivi dell'Ente, anche di mantenimento, definiti nel Piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale (per le Camere di Commercio si veda anche il comma 10 del medesimo articolo).

Gli obiettivi di Ente che sono stati individuati ai fini dell'integrazione del fondo di cui sopra sono obiettivi trasversali che impegnano la struttura a contrastare una delle principali criticità che riguarderanno il 2019: la contrazione delle risorse umane disponibili.

Si prevede che la naturale diminuzione del numero delle unità impiegate dovuta ai fisiologici processi di pensionamento subirà un'accelerazione a seguito delle modifiche normative in materia pensionistica che hanno aperto una finestra d'uscita nel 2019, riservata a coloro che conseguiranno, o hanno conseguito, i requisiti di quota 100 (62 anni d'età e 38 anni di contributo).

La contrazione di personale peserà, da un lato sul processo di accorpamento in corso che proprio nel 2019 impegnerà considerevolmente il personale nelle attività di adeguamento e integrazione e, dall'altro, sulla capacità dell'ente di garantire il funzionamento dell'attuale rete dei PUNTI IMPRESA, anche implementando nuove procedure che consentano la dematerializzazione e la semplificazione delle procedure stesse. A questi obiettivi si è quindi ritenuto opportuno correlare l'integrazione di cui all'art. 67 del CCNL 2016-2018.

### Obiettivi per integrazione Fondo incentivante di cui all'art. 67 comma 5, CCNL 2016-2018

- Progetto di accorpamento con la camera di Prato - adeguamento organizzativo delle strutture
- Mantenimento della rete degli sportelli Punto Impresa e dei tempi di conclusione dei procedimenti ad essi correlati, anche a seguito contrazione risorse umane disponibili
- Progetti trasversali legati alla dematerializzazione e alla semplificazione delle procedure (Cont2; fatturazione elettronica, Nuovo titolare protocollo informatico; Privacy; CERTO', MOMO)

Gli indicatori e i target collegati ai suddetti obiettivi saranno connotati nel cruscotto di ente e nei relativi cascading dal colore giallo e dal codice

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

### Prospettiva Tessuto economico locale



		VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2019	TARGET 2020	TARGET 2021	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
Ambito strategico/Obiettivo strategico	A	Valorizzazione economica del territorio								
Obiettivo operativo		A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi								
PIRA	A3	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	A3	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%			Indicatore di risultato	Percentuale	Kronos
	A3	Livello di coinvolgimento con altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	N. protocolli d'intesa in essere per la promozione turistica e dei beni culturali anno 2019/ N. protocolli d'intesa in essere per la promozione turistica e dei beni culturali anno 2018	20%	=1	=1	=1	Indicatore di risultato	rapporto	BSC - rilevazione interna
Ambito strategico/Obiettivo strategico	B1	Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca								
Obiettivo operativo		B.1.4 - Potenziare interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano per favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese								
PIRA	B1	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	20%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
PIRA	B1	Livello di realizzazione dei progetti cofinanziati dal fondo perequativo	Rispetto degli obiettivi/indicatori sul PROGETTO FPN E-gov /Rispetto degli obiettivi/indicatori PROGETTO FPN E-gov	30%	100%			Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna
PIRA	B1	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%			Indicatore di risultato	Percentuale	Kronos
	B1	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	Percentuale	BSC - rilevazione interna
	B1	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 *1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	10%	7,00	7,00	7,00	Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna
	B1	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	5%	buono	buono	buono	Indicatore di risultato	giudizio	rilevazione interna

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

### Prospettiva Tessuto economico locale



Ambito strategico/Obiettivo strategico	B2	Favorire l'internazionalizzazione								
Obiettivo		B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali anche attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali								
Obiettivo		B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico								
PIRA	B2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziare	50%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
	B2	Capacità di gestione delle iniziative di internazionalizzazione	N. iniziative promozionali programmate/N. iniziative promozionali realizzate	20%	100%	100%	100%	Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna
	B2	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)	30%	100% iniziative trasmesse da ICE			Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna
Ambito strategico/Obiettivo strategico	B3	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili								
Obiettivo		B.3.2 - Sostenere l' Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro								
	B3	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	15%	800	800	800	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	B3	Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerale	Numero classi provincia Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	15%	40	40	40	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
PIRA	B3	livello di realizzazione dei progetti cofinanziati dal fondo perequativo	Rispetto degli obiettivi/indicatori sul PROGETTO FPN Progetto orientamento al lavoro /Rispetto degli obiettivi/indicatori PROGETTO FPN Orientamento al lavoro	35%	100%			Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna
PIRA	B3	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	35%	100%			Indicatore di risultato	Percentuale	Kronos
	B3	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
Ambito strategico/Obiettivo strategico	C	Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese								
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 camerale										

Il target è stato abbassato rispetto a quanto precedentemente programmato a seguito dell'impatto della riforma della buona scuola che ha contratto le ore dedicate all'alternanza

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

### Prospettiva Tessuto economico locale

		VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2019	TARGET 2020	TARGET 2021	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
Ambito strategico/Obiettivo strategico	E	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie								
Obiettivo operativo		E1 - Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie								
Obiettivo operativo		E2 - Diffusione della cultura della legalità								
PIRA	E1	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%	192 ogni 1.000 imprese	195 ogni 1.000 imprese	200 ogni 1.000 imprese	Indicatore di outcome	numero in valore assoluto	Conciliacamera
	E1	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
PIRA /piano anticor	E2	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	>=1	>=1	>=1	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	I	VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2019	TARGET 2020	TARGET 2021	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
Ambito strategico/Obiettivo strategico	I1	Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente								
Obiettivo operativo		Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente								
PIRA	I1	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	25%	35%	36%	37%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
	I1	Aumento produttività risorse umane	Costi personale anno x/Costi personale anno x-1	15%	<1	<1	<1	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
PIRA	I1	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
PIRA	I1	Livello di ricchezza distribuita al territorio	Costo per interventi economici/Proventi correnti	25%	>20%			Indicatore di outcome	Percentuale	Orade
Ambito strategico/Obiettivo strategico	I2	Reperimento di risorse finanziarie esterne								
Obiettivo operativo		Reperimento di risorse finanziarie esterne								
	I2	Margine di contribuzione dell'attività comm.le	Ricavi attività commerciale/costi diretti da attività commerciale	20%	>=1			Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
	I2	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	20%	70%	70%	70%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Diana
	I2	Massimizzare l'utilizzo dei fondi disponibili sui progetti di sistema	Fondi utilizzati e rendicontati su progetti di sistema (FPN e Aumento 20% DA)/Fondi stanziati su progetti di sistema (FPN e Aumento 20% DA)	60%	100%			Indicatore di efficacia	Percentuale	kronos
	I2	Si segnala che non è stato ancora emanato il provvedimento normativo di definizione della mappatura dei servizi camerali con l'annessa correlazione delle fonti di finanziamento degli stessi. Allo stato attuale non è quindi possibile definire ulteriori indicatori sull'obiettivo strategico in oggetto								



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

### Prospettiva Processi interni



		VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2019	TARGET 2020	TARGET 2021	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
Ambito strategico/Obiettivo strategico	D	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi								
Obiettivo operativo	D1	Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi								
Obiettivo operativo	D2	Azioni di ottimizzazione dell'organizzazione interna per migliorare i servizi offerti								
PROG.INTEGR.FONDO	D1	Miglioramento organizzativo - ampliamento modalità telematica d'accesso ai servizi (PROGETTO TRASVERSALE)	Numero di servizi camerali per i quali è superata la modalità cartacea (Libri digitali, commercio estero)	20%	2			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	Sistema di rilevazione interna (BSC)
PROG.INTEGR.FONDO	D1	Mantenimento rete sportelli PUNTO IMPRESA (servizio al pubblico) i (PROGETTO TRASVERSALE)	SPORTELLI PUNTO IMPRESA: Numero sportelli al pubblico anno x/Numero sportelli al pubblico anno x-1	20%	1	1	1	Indicatore di risultato	rapporto	Sistema di rilevazione interna (BSC)
PROG.INTEGR.FONDO	D1	Implementazione nuovi programmi informatici d'impatto trasversale (PROGETTO TRASVERSALE)	Implementazione nuovo protocollo informatico e nuovo sistema contabile (Nuovo titolario e Cont2)	20%	entro 31/12/2019			Indicatore di risultato	data	Sistema di rilevazione interna (BSC)
PROG.INTEGR.FONDO	D2	Mantenimento rispetto tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna (PROGETTO TRASVERSALE)	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	20%	100%	100%	100%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
	D2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche registro imprese	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	10%	90%	90%	90%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Priamo
	D2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	10%	-5gg	-5gg	-5gg	Indicatore di qualità erogata	giorni	Orade
Ambito strategico/Obiettivo strategico	G	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza								
Obiettivo operativo	G1	Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna								
Obiettivo operativo	G2	Consolidare la cultura della trasparenza e della legalità								
	G1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	20%	entro 30/11/2019	entro 30/11/2020	entro 30/11/2021	Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
piano anticor	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale CIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa (valore medio attestato dall'CIV)	20%	>=2,5			Indicatore di efficacia	valore	Sito internet
piano anticor	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Adeguamento disciplina tutela whistleblower e codice comportamento	20%	Entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore delle linee guida ANAC			Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
PROG.INTEGR.FONDO	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi (PROGETTO TRASVERSALE)	Completamento adeguamento nuova regolamentazione privacy anche in relazione alle procedure di accorpamento	20%	entro 31/12/2019			Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
piano anticor	G2	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	20%	entro 31/12/2019			Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

### Prospettiva Innovazione crescita e apprendimento



	H	VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2019	TARGET 2020	TARGET 2021	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
<b>Ambito strategico/Obiettivo strategico</b>	<b>H1</b>	<b>Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>								
<b>PROG.INTEGR.FONDO</b>	H1	<b>Riorganizzazione struttura e servizi a seguito dell'accorpamento con la CCIAA di Prato (PROGETTO TRASVERSALE)</b>	Progetto di accorpamento con la CCIAA di Prato - adeguamento organizzativo strutture	100%	rispetto 100% della tempistica programmata			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
<b>Ambito strategico/Obiettivo strategico</b>	<b>H2</b>	<b>Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo</b>								
<b>PIRA</b>	H2	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
	H2	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	75%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
<b>Ambito strategico/Obiettivo strategico</b>	<b>H3</b>	<b>Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</b>								
<b>piano anticor</b>	H3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente) - Rispetto n. ore programmate nel Piano anticorruzione	25%	100%			Indicatore di efficacia	numero in valore assoluto	Sistema di rilevazione interna (BSC)
<b>PIRA</b>	H3	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	10%	0	0	0	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - Rilevazione interna
<b>PIRA</b>	H3	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
<b>piano anticor</b>	H3	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno	20%	entro il 31/12/2019	entro il 31/12/2020	entro il 31/12/2021	Indicatore di risultato	data finale	BSC - Rilevazione interna
	H3		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x-1	20%	=1	=1	=1	Indicatore di risultato	Rapporto	BSC - Rilevazione interna

## 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



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<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>

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Valorizzazione economica del territorio</b>
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Strutture coinvolte
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%	Servizio Promozione economica
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%	
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Livello di realizzazione dei progetti gestiti direttamente e/o avvalendosi di enti terzi	Vetrina Toscana (progetto con Regione Toscana)- n. iniziative attivate/n. iniziative programmate Accordi di collaborazione con enti terzi - % realizzazione attività concordate	80% 80%	

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Progetti/Iniziative	Budget			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	
<b>A.1 Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio</b>	A.1.2. - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	<b>PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente</b>			-	Agricoltura e ambiente
		<b>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di agricoltura, ambiente e tutela prodotti agroalimentari</b>			-	
<b>Totale Programma A.1.</b>			-	-	-	
<b>A.3 Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio</b>	A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi	Cartelli promozionali autostradali	12.250,00	-	-	Servizio Promozione economica
		Inart - Quota consortile	3.000,00		-	
		Vetrina Toscana	30.000,00		15.000,00	
		PRT - PROGETTO REGIONALE TURISMO	70.000,00		113.500,00	
		Proseguimento collaborazione per la realizzazioni di azioni di consolidamento dell'effetto Pistoia Capitale della cultura 2017				
<b>Totale Programma A.3.</b>		<b>115.250,00</b>	<b>-</b>	<b>128.500,00</b>		
<b>ULTERIORI RISORSE PER INIZIATIVE DA DEFINIRSI</b>			<b>120.000,00</b>			
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA A</b>			<b>235.250,00</b>		<b>128.500,00</b>	



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

<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>B: LA CAMERA DI COMMERCIO PER SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<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.

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Strutture Coinvolte
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'innovazione del tessuto produttivo	Livello di realizzazione dei progetti cofinanziati dal fondo perequativo	Rispetto degli obiettivi/indicatori sul PROGETTO FPN E-GOV /Rispetto degli obiettivi/indicatori PROGETTO FPN E - GOV	100%	Servizio programmazione e sviluppo
B.1.2. - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	Attività sportello innovazione	N. incontri sportello brevettuale organizzati N. accessi allo sportello brevettuale	15 35	
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%	TRASVERSALE
	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 ul)	7	
	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	buono	

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Progetti/Iniziative	Budget			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	
B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	B.1.2. - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	PUNTO IMPRESA : Sportello informativo marchi e brevetti	-	-	-	Servizio programmazione e sviluppo
		PUNTO IMPRESA : Orientamento e consulenza	-	-	-	
	B.1.4 - Potenziare 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 formativa e informativa in materia di innovazione e digitalizzazione	-	-	-	
		PNPID - Punto Impresa Digitale	135.300,00	-	227.000,00	
		Eccellenze in digitale	3.110,00	-	-	
		FPN 2015-2016 Progetto E-GOV	24.000,00	-	24.000,00	
		Progetto CEQ Mansummano	-	-	41.777,00	
	B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi	Green care	50,00	-	100,00	
		Sistema rating	100,00	-	400,00	
		<b>Totale Programma B.1.</b>	<b>162.560,00</b>	<b>-</b>	<b>293.277,00</b>	

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



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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Strutture Coinvolte
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'internazionalizzazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate al sostegno internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziare	90%	Servizio promozione economica
B.2 - Organizzazione diretta e/o in collaborazione con ICE di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese	Grado di realizzazione attività di organizzazione iniziative	N. iniziative promozionali programmate/N. iniziative promozionali realizzate	100%	
	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 )	100% iniziative trasmesse da ICE	
B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - <b>MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico</b>	<b>Implementazione nuovo applicativo ufficio commercio estero (CERTO)</b>	<b>Implementazione CERTO</b>	<b>entro 31/12/2019</b>	

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Progetti/Iniziative	Budget			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	
B.2 - Supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese	B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali anche attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	Organizzazione e/o partecipazione a incoming/workshop/BtoB				Servizio promozione economica
		Bando contributi per la partecipazione a Immagine Italia 2019 e a Home Textstyle	30.000,00	-	-	
		Eurasia 2019	16.100,00	-	-	
		Expo ferroviaria 2019	24.800,00	-	-	
		Quota consortile Pistoia Promuove Srl	-	-	-	
	B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - <b>MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico</b>	<b>PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali</b>	-	-	-	
		<b>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di commercio con l'estero e internazionalizzazione delle imprese</b>	-	-	-	
B.2.3 -Organizzazione diretta Immagine Italia & Co.	Immagine Italia 2019	455.000,00	3.000,00	430.000,00		
<b>Totale Programma B.2.</b>		<b>525.900,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>430.000,00</b>		

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



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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Strutture Coinvolte
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%	Servizio programmazione e sviluppo
	Livello di realizzazione dei progetti cofinanziati dal fondo perequativo	Rispetto degli obiettivi/indicatori sul PROGETTO FPN Progetto orientamento al lavoro /Rispetto degli obiettivi/indicatori PROGETTO FPN Orientamento al lavoro	100%	

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	
B.3 - Realizzazione di azioni che incentivino le nuove imprese sostenibili, femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	B.3.1 - Sostenere interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle nuove imprese anche attraverso il mantenimento degli attuali livelli di servizio al pubblico	PUNTO IMPRESA : Sportello nuove imprese	-	-	-	Servizio programmazione e sviluppo
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di nuove imprese	-	-	-	
	PNOL - Orientamento al lavoro e alle professioni	136.400,00	-	227.000,00		
	FPN 2015-2016 Progetto orientamento al lavoro	23.500,00	-	23.500,00		
	B.3.2 - Sostenere l' Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Registro dell'alternanza		-		
	Cofinanziamento progetti di alternanza scuola/lavoro (bando)			-		
Totale Programma B.3.			159.900,00	-	250.500,00	
ULTERIORI RISORSE PER INIZIATIVE DA DEFINIRSI LINEA STRATEGICA B			95.000,00			
TOTALE LINEA STRATEGICA B			943.360,00	3.000,00	973.777,00	

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



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>C: LA POLITICA PER IL CREDITO</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ diffusione delle opportunità di finanziamento;</li> <li>☑ favorire l'accesso alle suddette opportunità da parte delle imprese del territorio;</li> <li>☑ contribuire al rafforzamento del sistema delle garanzie mediante la valorizzazione del patrimonio informativo;</li> </ul>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese</b>

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
<b>C.1 .2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento</b>	Livello di di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito	N. pubblicazioni NewsBandi	11 uscite
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			

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
<b>C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci</b>	C.1.2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento				<b>PUNTO IMPRESA : sportello informativo finanziamenti</b>  "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 Promozione
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA C</b>						

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



<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>E: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<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).

<b>Obiettivo strategico</b>	Parsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Strutture Coinvolte
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	192 ogni 1.000 imprese	Servizio di regolazione del mercato
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	
E2 - Diffusione della cultura della legalità	Organizzazione eventi in tema di cultura della legalità	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>=1	
	<b>Consolidamento sportello PUNTO IMPRESA etichettatura prodotti agroalimentari inn collaborazione con il laboratorio chimico della CCIAA di Torino</b>	<b>N. quesiti gestiti</b>	<b>24</b>	

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
<b>E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie</b>	E.1.1. - Consolidamento del ruolo camerale nell'ambito dei sistemi alternativi di risoluzione delle controversie anche attraverso la stipula di apposite convenzioni			-	Mediazione/Arbitrato	Servizio di regolazione del mercato
<b>Totale Programma E.1.</b>		€ -	€ -	€ -		
<b>E.2. Diffusione la cultura della legalità</b>	E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia		-	-	<b>PUNTO IMPRESA : Sportello informativo protesti e carte tachigrafiche</b>	Servizio di regolazione del mercato
			-	-	<b>PUNTO IMPRESA : Sportello informativo sanzioni</b>	
				-	<b>PUNTO IMPRESA : Sportello sicurezza e etichettatura prodotti</b>	
				-	<b>PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di etichettatura prodotti e start up cooperative e imprese sociali per l' utilizzo beni confiscati alla mafia</b>	
		6.100,00			<b>PUNTO IMPRESA - Consolidamento Sportello etichettatura agroalimentare - in collaborazione con cciaa Torino</b>	
		2.000,00			Iniziative di promozione della cultura della legalità	
	900,00			Controllo clausule inque 2019 (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.		
<b>Totale Programma E.2.</b>		<b>9.000,00</b>				
<b>E.3. Accrescere la trasparenza del mercato</b>	E.3.1 - Regolamentazione dei mercati		4.200,00		Borsa merci Telematica - Quota consortile	Servizio di regolazione del mercato
	E.3.2 - Azioni di sensibilizzazione del consumatore/utente				Sportelli Informativi consumatori	
<b>Totale Programma E.3.</b>			<b>4.200,00</b>			
<b>Totale Programmi</b>		€	<b>13.200,00</b>	€ -		

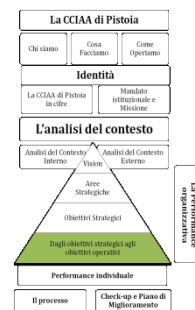
## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Sviluppo Economico



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>		
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>F- ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>		
<b>Benefici Attesi</b>	<input type="checkbox"/> ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; <input type="checkbox"/> incremento dell'utilizzo dei servizi telematici offerti dalla P.A. da parte dell'utente; <input type="checkbox"/> maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; <input type="checkbox"/> accresciuta soddisfazione del cliente/utente.		
<b>Obiettivo strategico</b>	Valorizzazione dell'informazione economico-statistica		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
<b>Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese</b>	Diffusione dei dati statistici	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	2.000,00			Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese	Servizio Programmazione e Sviluppo
					<b>PUNTO IMPRESA : Sportello informativo statistica e prezzi</b>	
					Acquisizione banche dati	
					Newsreport	
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA F</b>		€ 2.000,00	€ -	€ -		

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



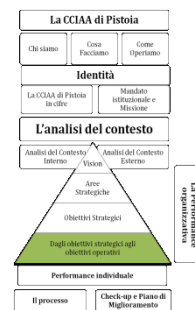
<b>Prospettiva BSC</b>	<b>PROCESSI INTERNI</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>D. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNMENT: La pubblica amministrazione e servizio delle imprese</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<input type="checkbox"/> ottimizzazione dell'efficienza 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.

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Strutture coinvolte
<b>Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi - D1</b>	Miglioramento organizzativo - ampliamento modalità telematica d'accesso ai servizi (PROGETTO TRASVERSALE)	Progetto E GOV - libri digitali; CERTO;	100%	TRASVERSALE
	Mantenimento rete sportelli PUNTO IMPRESA (servizio al pubblico) in condizione di contrazione risorse umane (PROGETTO TRASVERSALE)	SPORTELLI PUNTO IMPRESA: Numero sportelli al pubblico anno x/Numero sportelli al pubblico anno x-1	= 1	TRASVERSALE
	Implementazione nuovi programmi informatici d'impatto trasversale (PROGETTO TRASVERSALE)	Implementazione Nuovo titolario - nuovo sistema di contabilità CON2 - Momo - fatturazione elettronica	entro 31/12/2019	TRASVERSALE
<b>Azioni di ottimizzazione dell'organizzazione interna per migliorare il servizi offerti - D2</b>	Miglioramento informazioni contenuti in albi e ruoli tenuti dall'ente	Verifiche dinamiche agenti e rappresentanti -mediatori - spedizionieri	100%	AREA ANAGRAFICA
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche RI evase entro 5 giorni	90%	AREA ANAGRAFICA
	Mantenimento rispetto tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna (PROGETTO TRASVERSALE)	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	100%	TRASVERSALE
	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	- 5 gg	AREA AMMINISTRATIVA

Programmi	Azioni	Strutture coinvolte
<b>D.1. Semplificare l'accessibilità ai servizi camerale e incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'Ente (Agenda Digitale)</b>	<b>Ampliamento accessibilità telematica ai servizi camerale (fatturazione elettronica, certò, libri digitali )</b>	TRASVERSALE
	<b>Consolidamento sportelli PUNTO IMPRESA - Mantenimento orari d'apertura al pubblico in situazione di contrazione di personale</b>	TRASVERSALE
	<b>Dematerializzazione delle procedure - Implementazione nuovo Titolario protocollo informativo e nuovo sistema di contabilità CONT2</b>	TRASVERSALE
<b>D.2. Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi</b>	<b>Garantire lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico-certificativi e la riorganizzazione del Registro Imprese</b>	ANAGRAFICO
	<b>Rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi</b>	TRASVERSALE

## 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"/> migliorare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerali; <input type="checkbox"/> prevenire fenomeni corruttivi creando un contesto interno ed esterno sfavorevole agli stessi.

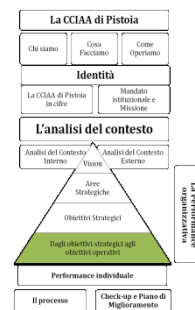
Obiettivo strategico	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza
----------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	strutture coinvolte
Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione giornata della trasparenza e integrità	30/11/2019	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 (valore medio attestato dall'OIV)	>=2,5	
	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi (PROGETTO TRASVERSALE)	Completamento adeguamento nuova regolamentazione privacy anche in relazione alle procedure di accorpamento	ENTRO 31/12/2019	

Obiettivi strategici	Azioni	Strutture coinvolte
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 (crm e posta certificata)	
	G.2.2. Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza anticorruzione e privacy	
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



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>H - INNOVAZIONE E QUALITA'</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<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>

<b>Obiettivo strategico</b>	<i>Implementare azioni di miglioramento organizzativo</i>
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>	<b>Riorganizzazione struttura e servizi a seguito dell'accorpamento con la CCIAA di Prato (PROGETTO TRASVERSALE)</b>	<b>Progetto di accorpamento con la CCIAA di Prato - attività gruppi di lavoro</b>	<b>100% obiettivi operativi gruppi di lavoro assegnati dal SG</b>	<b>TRAVERSALE</b>
<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			<b>CASCADING</b>
<b>H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>	<b>Progetto di razionalizzazione a seguito dell'accorpamento con la CCIAA di Prato</b>			<b>TRAVERSALE</b>

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

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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
<b>Accrescere il benessere organizzativo interno</b>	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	0	TRAVERSALE
	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	<48	
	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione Indaghe sul benessere organizzativo interno	entro il 31/12/2019	
<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			<b>CASCADING</b>
<b>H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale</b>	<b>Monitoraggio benessere organizzativo</b>			<b>TRAVERSALE</b>

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

<b>Prospettiva BSC</b>	<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>I - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			
<b>Benefici Attesi</b>	Diminuzione dell'incidenza dei costi di funzionamento; attività a maggior valore aggiunto		Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad	
<b>Obiettivo strategico</b>	Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente			
<b>Obiettivo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>CASCADING</b>
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 8)] / Proventi della gestione	<= 1	AREA AMMINISTRATIVA
<b>Obiettivo operativo/Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			
I.2 Garantire la salute organizzativa dell'ente	I.2.1 - -Adozioni di politiche gestionali che consentano una riduzione dei costi di struttura rispetto ai costi dei processi primari			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Reperimento risorse finanziarie esterne</b>			
<b>Obiettivo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>CASCADING</b>
Reperimento di risorse finanziarie esterne	Massimizzare l'utilizzo dei fondi disponibili sui progetti di sistema	Fondi utilizzati e rendicontati su progetti di sistema (FPN e Aumento 20% DA)/Fondi stanziati su progetti di sistema (FPN e Aumento 20% DA)	100%	trasversale
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	70%	AREA AMMINISTRATIVA
<b>Obiettivo operativo/Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			
I.3 Reperimento di risorse finanziarie esterne	I.3.1 - Politiche di reperimento di risorse finanziarie da fonti diverse da quelle normativamente previste			
	I.3.2 - Mantenimento margine di contribuzione dell'attività commerciale			
	I.3.3 - Massimizzare l'utilizzo delle risorse provenienti da progetti di sistema			



## 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 2019
	<b>A</b>	<b>Valorizzazione economica del territorio</b>		<b>10%</b>	
	A3	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%
	A3	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	80%	100%
	<b>B1</b>	<b>Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca</b>		<b>10%</b>	<b>TARGET 2019</b>
	B1	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate./Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	20%	90%
	B1	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	60%	100%
	B1	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 2019
	<b>B2</b>	<b>Favorire l'internazionalizzazione</b>		<b>5%</b>	
	B2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate./Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	70%	90%
	B2	Capacità di gestione delle iniziative di internazionalizzazione	N. iniziative promozionali programmate./N. iniziative promozionali realizzate	30%	100%
	<b>B3</b>	<b>Incentivare le nuove imprese sostenibili, femminili e giovanili</b>		<b>10%</b>	
	B3	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	100%	100%
		VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2019
	<b>E</b>	<b>Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie</b>		<b>10%</b>	
	E1	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%	192 ogni 1.000 imprese
	E1	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	50%
piano anticor	E2	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	>=1

## 5. La performance individuale del Segretario generale

	II	VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2019
	II	Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente		10%	
	II	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	50%	35%
	II	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
	II	Livello di ricchezza distribuita al territorio	Costo per interventi economici/Proventi correnti	25%	>20%
		VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2019
	D	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi		10%	
	D2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	90%
	D2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-5gg
PROG.INTEG R.FONDO	D2	Mantenimento rispetto tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna (PROGETTO TRASVERSALE)	N. procedimenti e condusi entro il termine massimo/N. procedimenti	20%	100%
PROG.INTEG R.FONDO	D1	Mantenimento rete sportelli PUNTO IMPRESA (servizio al pubblico) i (PROGETTO TRASVERSALE)	SPORTELLI PUNTO IMPRESA: Numero sportelli al pubblico anno x/Numero sportelli al pubblico anno x-1	20%	1
	G	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		10%	
	G1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	30/11/2019
piano anticorr	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa (valore medio attestato dall'OIV)	10%	>=2,5
piano anticorr	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Misure organizzative in tema di trasparenza:monitoraggio periodici	15%	>=2
piano anticorr	G2	Miglioramento in termini di accountability	Monitoraggi effettuati sui tempi dei procedimnti	5%	>=2
piano anticorr	G2	Miglioramento in termini di accountability	Customer satisfaction	5%	entro 31/12/2019
piano anticorr	G2	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamentno del PTPC per la consultazione	10%	entro 31/12/2019
piano anticorr	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Adeguamento disciplina tutela whistleblower e codice comportamento	25%	Entro 60 gg dalla data di entrata in vigore dellel inee
piano anticorr	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Individuazione rapporti aventi maggior valore economico	10%	>=15%
piano anticorr	G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Partecipate: vigilanza ed adozione di misure prevenzione della corruzione e della trasparenza	10%	entro 31/12/2019

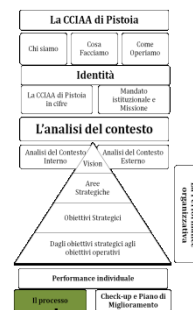


## 5. La performance individuale del Segretario generale



		VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2019
	<b>D1</b>	<b>Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</b>		<b>5%</b>	
piano anticorr	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione specifica del RPC e RT	40%	>=6
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)	10%	≥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)	10%	≥3
piano anticorr	D1	Miglioramento in termini di accountability	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno	20%	Entro 31/12/2019
	D1	Formazione obbligatoria ex DM 230/2012	Punteggio valutazione del percorso formativo	20%	Adeguito
	<b>H1</b>	<b>Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>		<b>15%</b>	
PROG.INTEG R.FONDO	H1	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito dell'accorpamento con la CCAA di Prato (PROGETTO TRASVERSALE)	Progetto di accorpamento con la CCAA di Prato:		
			- N. incontri di coordinamento al mese	40%	2
			-Assegnazione degli obiettivi operativi ai servizi ( assunzione dsg)	30%	28/02/2019
			-Rispetto obiettivi operativi ai gruppi di lavoro	30%	100%
	<b>H2</b>	<b>Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo</b>		<b>5%</b>	
	H2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	50%	95%
	H2	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	50%	90%

## 6. Il collegamento con il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità



L'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità prevista inizialmente dall'art. 11, comma 2, del Decreto Legislativo 150/2009 e attualmente disciplinata dall'art. 10 del d.lgs 33/2013 il quale prevede che "Ogni amministrazione, sentite le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire:

- un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla Civit' ora A.NA.C.;
- la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità."

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

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



## 7 – Il Piano triennale anticorruzione 2019-2021

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, pubblicato sul sito camerale nella sezione Amministrazione trasparente, deve essere conforme alle linee guida contenute nel Piano nazionale anti-corruzione e nei suoi aggiornamenti annuali. Nella programmazione della performance di ente e della performance individuale del Segretario generale sono stati inseriti specifici obiettivi in tema di trasparenza e anticorruzione, collegati al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	TARGET 2019
Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>=1
VALENZA INDICATORE	Processi Interni	TARGET 2019
<b>Polenzicare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>		<b>TARGET 2019</b>
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e	Misure organizzative in tema di trasparenza: monitoraggio periodici	>=2
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell’azione amministrativa (valore medio attestato dall’OIV)	>=2,5
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	entro 31/12/2019
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Adeguamento disciplina tutela whistleblower e codice comportamento	Entro 60 gg dalla data di entrata in vigore delle inee guida ANAC
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Individuazione rapporti aventi maggior valore economico	>=15%
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Partecipate: vigilanza adozione di misure prevenzione della corruzione e della trasparenza	entro 31/12/2019
Miglioramento in termini di accountability	Monitoraggi effettuati sui tempi dei procedimenti	>=2
Miglioramento in termini di accountability	Customer satisfaction	entro 31/12/2019
VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	TARGET 2019
<b>Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</b>		
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione specifica del RPC e RT	>=6
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
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
Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagini sul benessere organizzativo interno	entro 31/12/2019



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

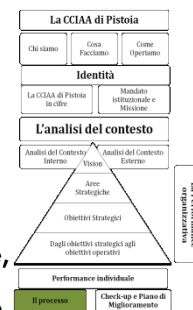
La Legge 183/2010, il cosiddetto “Collegato Lavoro”, all'art. 21, nell'ambito degli interventi di razionalizzazione dell'amministrazione pubblica, fra cui il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, specificamente finalizzato all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, è intervenuta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

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

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

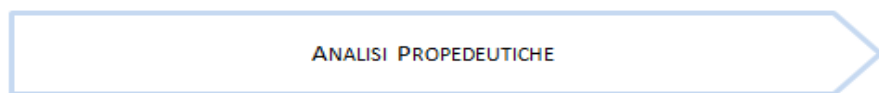
Il CUG esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell'ambito delle competenze allo stesso demandate, ai sensi dell'articolo 57, comma 1, del d.lgs. 165/2001. Il CUG della Camera di Commercio di Pistoia è stato costituito per la prima volta con determina del Segretario generale n. 28 del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

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

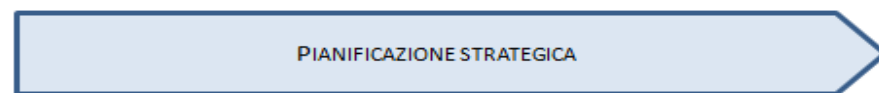


Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'ente.

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



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



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

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



### PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

### REDAZIONE DEL PIANO

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

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

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

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

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

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

