



Camera di Commercio  
Pistoia

Camera di Commercio di PISTOIA  
PIANO DELLA PERFORMANCE  
2020-2022 - REVISIONE

## SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA.....	5
1.1 Mission e principali attività.....	6
1.2 Organizzazione e personale.....	9
1.3 Bilancio - Le risorse economiche .....	14
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	19
3. PIANIFICAZIONE .....	25
3.1 Albero della performance.....	26
3.2 Pianificazione triennale. ....	30
3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici .....	34
3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	39
3.4 Analisi di genere .....	55
4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	57

## PREMESSA

Il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare:

- il “Programma pluriennale di attività 2016-2020”, approvato con deliberazione consiliare n. 23/2015 del 27 novembre 2015;
- la “Relazione Previsionale e Programmatica per l’anno 2020”, approvata con deliberazione consiliare n. 16 del 25 novembre 2019;
- il “Preventivo economico per l’anno 2020 e relativi allegati”, approvato con deliberazione consiliare n. 19 del 19 dicembre 2019;
- il “Programma di attività per l’anno 2019”, approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 117 del 19 dicembre 2019.

In questa sede si deve ricordare come il sistema camerale stia 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 2020-2022 non può non risentire dei profili di indeterminatezza connessi al suddetto processo di riforma e 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.

**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 .**

Entro la fine del corrente anno dovrebbe giungere finalmente 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.

La Corte Costituzionale, infatti, con decisione assunta nella Camera di Consiglio tenutasi lo scorso 23 giugno, ha giudicato infondate le eccezioni di incostituzionalità sollevate in ordine alla riforma da parte del TAR Lazio rimuovendo, di fatto, ogni ostacolo all'accorpamento delle due Camere.

**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.**

## **1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA**

## 1.1 Mission e principali attività

La CCIAA di Pistoia in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

Il programma di mandato 2016-2020 è stato approvato dal Consiglio camerale con delibera n. 23 del 27.11.2015 e aggiornato, per l'anno 2020, con deliberazione consiliare n. 16 del 25 novembre 2019, di approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica.

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 visto 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 rimane comunque **incentrata sull'impresa e sul suo sostegno in forme non solo economico-finanziarie.**

La riforma operata dal D.Lgs. 219/2016, nel modificare la Legge 580/1993, è intervenuta sull'ambito delle competenze delle Camere di Commercio (art. 2). A seguito delle modifiche operate dal citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

Tali ambiti sono stati ulteriormente precisati dal del Ministro dello Sviluppo Economico n. 277 del 7 marzo 2019, registrato alla Corte dei Conti in data 17 aprile 2019, con il quale si è provveduto a definire i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale nonché le iniziative promozionali prioritarie.



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	

# StakeholderMap

		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			●			



## 1.2 Organizzazione e personale

### GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA di Pistoia:

- IL CONSIGLIO CAMERALE, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e uno degli ordini e collegi professionali;

- LA GIUNTA, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 4 membri eletti dal Consiglio camerale;

- IL PRESIDENTE, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA, del Consiglio e della Giunta;

- IL COLLEGIO DEI REVISORI dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance .

### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

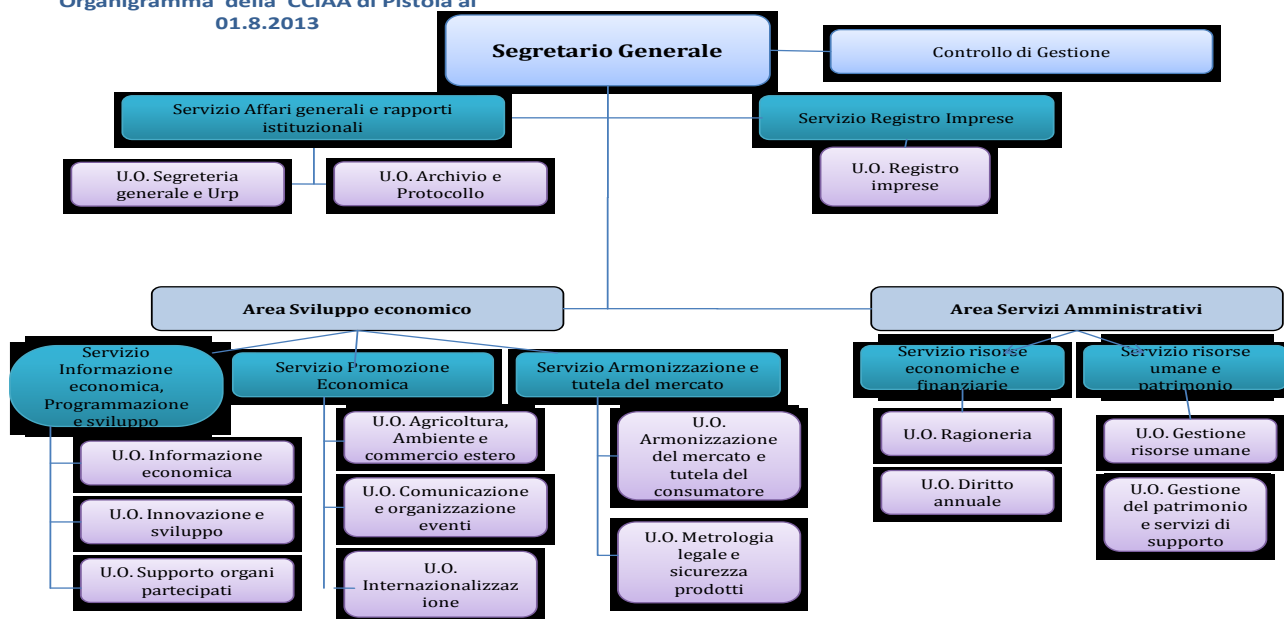
La CCIAA di Pistoia è articolata in Aree dirigenziali.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici (U.O).

Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito, vi è il Segretario generale. Nell'organico camerale non sono previsti dirigenti, le cui funzioni sono svolte dal Segretario generale.

<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.

Organigramma della CCIAA di Pistoia al  
01.8.2013



## RISORSE UMANE

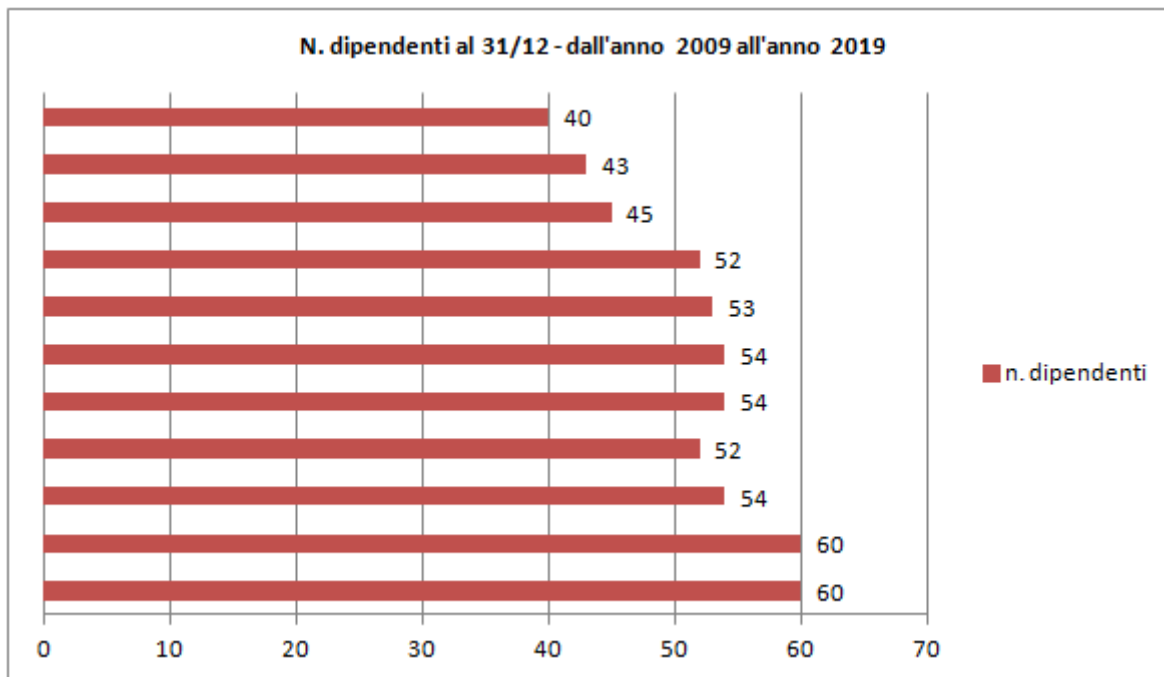
L'organico della CCIAA di Pistoia è costituito, attualmente, da n. 40 dipendenti di cui:

NUMERO	CATEGORIA giuridica
11	D
25	C
4	B

Nell'organico della Camera è presente un unico dirigente che 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.

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2016		2017		2018		2019	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>								
D	11	4	9	3	8	3	8	3
C	24	6	21	6	21	6	19	6
B	3	4	2	4	2	3	2	2
A								
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>11</b>
	<b>52</b>		<b>45</b>		<b>43</b>		<b>40</b>	

L'andamento negli ultimi anni evidenzia una forte contrazione.



I dipendenti in part time sono 7.

<b>Composizione del Personale per tipologia contrattuale</b>					
<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>	
<b>Full time</b>	<b>Part time</b>	<b>Full time</b>	<b>Part time</b>	<b>Full time</b>	<b>Part time</b>
37	8	35	8	33	7
<b>45</b>		<b>43</b>		<b>40</b>	

## PARTECIPATE

La Camera di Commercio di Pistoia fa parte del più ampio «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 Camere di Commercio e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

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

Le **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.

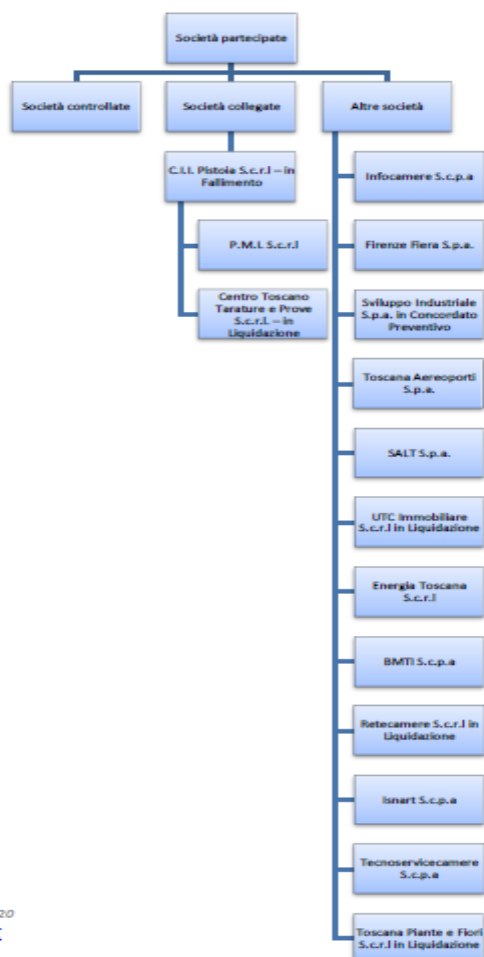
Le **Camera di Commercio italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

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.

PROGR.	NOME PARTECIPATA	CODICE FISCALE PARTECIPATA	QUOTA DI PARTECIPAZIONE (%)
1 - D	Firenze Fiera s.p.a.	04933280481	0,014%
2 - D	Società Autostrada Ligure toscana S.p.a. – SALT S.p.a.	00140570466	0,001%
3 - D	Toscana Aeroporti S.p.a.	00403110505	0,087%
4 - D	Infocamere – Società consortile di informatica delle Camere di Commercio p.a.	02313821007	0,21%
5 - D	Istituto Nazionale Ricerche Turistiche – ISNART – S.c.p.a.	04416711002	0,26%
6 - D	Società consortile Energia Toscana a r.l.	05344720486	0,02%
7 - D	TecnoServiceCamere S.c.p.a.	04786421000	0,12%
8 - D	Borsa Merci telematica Italiana S.c.p.a. – BMTI S.c.p.a.	06044201009	0,01%

N.B.: nella tabella non sono indicate le Società in liquidazione e/o sottoposte a procedure concorsuali.

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



Ufficio ragioneria 24.01.2020  
[ragioneria@pt.camcom.it](mailto:ragioneria@pt.camcom.it)

## ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, la CCIAA di Pistoia non prevede sedi e altri presidi presso i quali vengono gestite le attività ed erogati i servizi.

### 1.3 Bilancio - Le risorse economiche

Di seguito il quadro delle risorse economiche per l'esercizio 2020. 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 2020 nonché al suo aggiornamento, reperibili nella sezione Amministrazione trasparente del sito camerale.

ALL. A PREVENTIVO (previsto dall'articolo 6, comma 1)							
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	CONSUNTIVO AL 31.12.2019	PREVENTIVO ANNO 2020	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<b>A) Proventi correnti</b>							
1 Diritto Annuale	3.773.021	3.927.700		3.361.600	147.537	418.563	3.927.700
2 Diritti di Segreteria	1.330.473	1.026.376			990.294	36.082	1.026.376
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	86.245	736.377	400	2.000	7.500	726.477	736.377
4 Proventi da gestione di beni e servizi	498.670	502.500		1.000	43.500	458.000	502.500
5 Variazione delle rimanenze	22.628	0	0	0	0	0	0
Totale proventi correnti A	5.711.037	6.192.953	400	3.364.600	1.188.831	1.639.122	6.192.953
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6 Personale	-2.123.911	-2.139.958	-181.622	-596.019	-952.756	-409.560	-2.139.958
7 Funzionamento	-1.207.291	-1.387.738	-285.796	-565.583	-412.789	-123.570	-1.387.738
8 Interventi economici	-1.242.733	-1.875.600			-98.850	-1.776.750	-1.875.600
9 Ammortamenti e accantonamenti	-1.544.374	-2.124.826	0	-1.903.246	-43.837	-177.743	-2.124.826
Totale Oneri Correnti B	-6.118.309	-7.528.122	-467.418	-3.064.849	-1.508.233	-2.487.623	-7.528.122
Risultato della gestione corrente A-B	-407.272	-1.335.169	-467.018	299.751	-319.402	-848.501	-1.335.169
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10 Proventi finanziari	12.382	4.000		4.000			4.000
11 Oneri finanziari	0	-100		-100			-100
Risultato della gestione finanziaria	12.382	3.900		3.900			3.900
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12 Proventi straordinari	366.420	33.000		30.000		3.000	33.000
13 Oneri straordinari	-61.641	-17.016		-8.841	-1.075	-7.100	-17.016
Risultato della gestione straordinaria	304.779	15.984		21.159	-1.075	-4.100	15.984
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	-90.402	-1.315.285	-467.018	324.810	-320.477	-852.601	-1.315.285
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
E Immobilizzazioni Immateriali		20.000	5.000	10.000		5.000	20.000
F Immobilizzazioni Materiali	19.297	80.401		80.401			80.401
G Immobilizzazioni Finanziarie		10.000		10.000			10.000
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	19.297	110.401	5.000	100.401		5.000	110.401

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 2019 sono calcolati sulla base del preconsuntivo redatto ai fini della predisposizione del bilancio preventivo 2020.

## Principali risultanze del Conto economico (anni 2016 -2019)

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2016	2017	2018	2019
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	68%	62%	65%	66%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	20%	26%	23%	23%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	9%	10%	9%	9%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi e altre entrate	3%	3%	2%	2%

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una percentuale del 66% sul totale.

ONERI GESTIONE CORRENTE	2016	2017	2018	2019
Costo del personale	34%	36%	36%	35%
Promozione economica	21%	16%	20%	20%
Funzionamento e quote associative	21%	21%	19%	20%
Ammortamenti e Accantonamenti	24%	27%	24%	25%

Di seguito si dettagliano i previsti utilizzi per l'esercizio 2020 del patrimonio netto disponibile e la conseguente stima dello stesso al 31.12.2020:

Patrimonio Netto Disponibile al 31.12.2019	+	6.847.643,00
Utilizzo ai fini del pareggio di bilancio 2020	-	1.315.285,00
Ammortamenti di competenza dell'esercizio (costi non monetari) non destinati al finanziamento del piano degli investimenti 2020	+	74.425,00
Investimenti in immobilizzazioni finanziarie	-	10.000,00
Proventi da disinvestimenti	+	0,00
<b><i>Stima Patrimonio Netto Disponibile residuo al 31.12.2020</i></b>	<b>+</b>	<b><i>5.596.783,00</i></b>

Si dettaglia, di seguito, il piano degli investimenti per categoria di cespiti:

<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	
<b>SOFTWARE</b>	
Software	15.000,00
<b>ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	
Altre immobilizzazioni immateriali	5.000,00
<b><i>totale immobilizzazioni immateriali</i></b>	<b><i>20.000,00</i></b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	
<b>IMMOBILI</b>	
Fabbricati	47.800,00
<b>ATTREZZATURE NON INFORMATICHE</b>	
Macch apparecch attrezzatura varia	7.601,00
<b>ATTREZZATURE INFORMATICHE</b>	
Macchine d'ufficio elettrom. elettroniche e calcolat.	25.000,00
<b><i>totale immobilizzazioni materiali</i></b>	<b><i>80.401,00</i></b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	
Partecipazioni in altre imprese	10.000,00
<b><i>totale immobilizzazioni finanziarie</i></b>	<b><i>10.000,00</i></b>
<b><i>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</i></b>	<b><i>110.401,00</i></b>



## Stato patrimoniale (anni 2016-2019)

	2016	2017	2018	2019
<b>ATTIVO PATRIMONIALE</b>	18.033.069	16.071.836	14.913.605	14.814.694
<b>PASSIVO PATRIMONIALE</b>	-5.797.710	-6.015.191	-5.359.505	5.350.996
<b>PATRIMONIO NETTO di cui</b>	12.235.359	10.056.645	9.554.100	9.463.698
<i>Risultato d'esercizio</i>	5.500	-343.749	-204.868	-90.402

I risultati negativi registrati negli esercizi sono conseguenti alla destinazione di parte degli avanzi patrimonializzati degli anni precedenti ad iniziative di sviluppo dell'economia locale.

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare un buon equilibrio strutturale dell'ente, anche nel confronto con la media del cluster dimensionale di riferimento (dati desubili dal sistema Pareto).

## Ratios di bilancio (anni 2016 – 2018) – SISTEMA PARETO

INDICE DI EQUILIBRIO STRUTTURALE		2016	2017	2018	
		VALORI CCIAA			Media cluster 2018
Misura1					
Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)		5.513.742,83	4.966.198,00	5.067.997,00	
	<i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>				
Misura2					
Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri)		5.092.710,00	4.630.281,00	4.557.730,05	
	<i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>				
Indicatore:		7,64	6,76	10,07	3,12
<b>INDICE DI EQUILIBRIO ECONOMICO AL NETTO DEL FONDO DI SVALUTAZIONE</b>					
		2016	2017	2018	
		VALORI CCIAA			Media cluster 2018
Numeratore					
Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo		N/D	5.875.042,96	5.900.553,62	
	<i>Fonte: Unioncamere</i>				
Denominatore					
Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)		6.358.104,00	5.061.346,00	5.685.629,00	
	<i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>				
Indicatore:		N/D	116,08	103,78	106,77
<b>Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti</b>					
		2016	2017	2018	
		VALORI CCIAA			Media cluster 2018
Numeratore					
Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A		1.758.014,00	1.928.688,00	1.383.320,00	
	<i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>				
Denominatore					
Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A		5.517.453,00	5.011.988,00	4.766.107,00	
	<i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>				
Indicatore:		31,86	38,48	29,02	35,4
<b>Indice di struttura primario</b>					
		2016	2017	2018	
		VALORI CCIAA			Media cluster 2018
Numeratore					
Patrimonio netto		12.235.359,00	10.056.645,00	9.554.100,00	
	<i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>				
Denominatore					
Immobilizzazioni		7.128.094,00	4.992.678,00	3.176.202,00	
	<i>Fonte: Osservatorio bilanci</i>				
Indicatore:		171,65	201,43	300,8	145,68

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'analisi condotta sulla base dei dati desumibili dalle principali fonti statistiche ad oggi disponibili evidenzia come Pistoia a fine 2018 rappresenti il 7,8% della popolazione residente regionale e il 7,7% della forza lavoro e degli occupati regionali. La quota di valore aggiunto del territorio si attesta sul 6,7% del V.A. regionale; su questo assume particolare importanza la ricchezza prodotta dall'agricoltura che pesa sul totale toscano di settore per il 24,7%.

Si mantiene elevata la concentrazione del numero di imprese (11,2 ogni 100 abitanti), di poco superiore alla media regionale (11,1%).

Per contro la quota di esportazioni e di importazioni costituisce solo il 3,7% del totale regionale, evidenziando una lenta ma costante flessione negli ultimi anni.

Il valore aggiunto per abitante è stimato a 23.909 euro contro i 27.978 della media toscana e il reddito disponibile è anch'esso inferiore e pari a circa 20.116 euro contro i 21.111 della media regionale. Più lieve anche il valore stimato dei consumi per abitante: Pistoia 18.528 euro, media regionale 19.999.

La stima della variazione del 2018 sul 2017 in termini di crescita del valore aggiunto è pari al +2,02% per quanto riguarda la Provincia di Pistoia (contro un +1,07% dell'anno precedente); la media toscana registra un +1,62%

Migliorano nel 2018 l'occupazione, il commercio estero, gli arrivi e le presenze nel turismo.

Tali dati vengono confermati con riferimento ai primi mesi del 2019. Alcuni degli indicatori analizzati ci pongono tuttavia ancora indietro nelle graduatorie regionali.

La provincia di Pistoia mantiene nel tempo i suoi connotati principali: alta densità demografica, alto numero di imprese per abitante, presenza importante di aziende artigiane, di piccola dimensione, buona vocazione all'export, forte specializzazione nei settori tradizionali del manifatturiero.

Permangono, tuttavia, anche le criticità prevalentemente legate alla difficoltà del superamento dei vincoli di natura strutturale quali quelli relativi alla **dimensione aziendale**, alle difficoltà di rimodulare il mix produttivo ancora troppo sbilanciato verso le produzioni tradizionali e connotate da uno scarso apporto di innovazione tecnologica, alle difficoltà legate al passaggio generazionale e alla debolezza della cultura di impresa.

La scarsa propensione all'**innovazione tecnologica** è il vero punto debole del sistema.

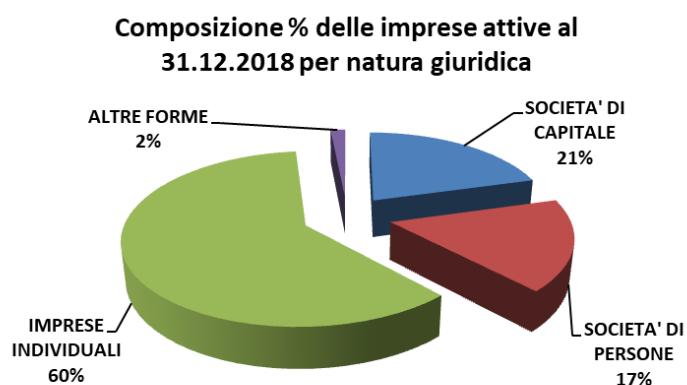
Analizzando i dati provenienti dall'Ufficio Europeo dei brevetti, si può vedere che dal 2008 al 2017, sono stati depositati, da residenti in provincia di Pistoia, solo 53 brevetti europei. Essi costituiscono il 2,7 % del totale regionale e solo lo 0,2% del totale nazionale.

Alla data del 31 dicembre 2018 il numero delle **imprese registrate** al Registro Imprese della Camera di Commercio di Pistoia è pari a 32.741 di cui 28.139 attive.

Fra queste, le imprese artigiane registrate sono 9.221 (9.178 le attive).

Il settore maggiormente rappresentativo in quanto al numero delle imprese è il commercio che, con 7.694 imprese registrate, costituisce il 23,5% circa del totale; segue il settore delle costruzioni (5.265 imprese registrate, 16,1% del totale).

Una quota rilevante è comunque ancora costituita



dal settore manifatturiero che con 4.299 imprese registrate, copre il 13,1% del totale.

Seguono i servizi alle imprese e l'agricoltura (10,1%).

Le imprese individuali sono il 60% del totale, le società di persone il 17%, le società di capitale il 21% e le altre forme il 2%.

Dal 1° gennaio al 31 dicembre 2018 a fronte di 1.927 nuove iscrizioni sono cessate 1.931 imprese (ad esclusione delle imprese cancellate d'ufficio), con un saldo negativo di -4 posizioni. Sia il tasso di natalità che di mortalità delle imprese è pari al 5,9%.

**Il tasso di crescita** è quindi pari a 0

Il tasso di crescita delle imprese artigiane è risultato pari a -1,2%.

La disaggregazione settoriale del dato relativo al totale delle imprese evidenzia tendenze diverse tra i settori, con variazioni tutte in segno negativo.

Considerando la forma giuridica di impresa si mantiene in campo positivo il tasso di crescita delle società di capitali (2,7%). Tale andamento è ancora una volta ascrivibile all'aumento delle società a responsabilità limitata semplificata (+25,2%) e per una minima parte dalle società a responsabilità limitata (+1%).

Diminuiscono, invece, le società a responsabilità limitata con socio unico e le società per azioni (rispettivamente -4,5% e -2,7%).

In diminuzione le società di persone (-1,8%), le altre forme (-1,7%) e le imprese individuali (-0,5%).

La distribuzione territoriale del dato, nei Comuni della Provincia, mostra valori pari a -0,5% nel quadrante montano, -0,2% nella Valdinievole (dove vale segnalare il comune di Pescia con il saldo negativo di -43 imprese) e +0,2% nel quadrante metropolitano. Il comune Capoluogo registra un tasso di crescita pari a +0,3%.

Al **30 settembre del 2019** le imprese registrate sono pari a 32.657, le attive 28.062

Il tasso di crescita imprenditoriale nei primi 9 mesi del 2019 è negativo e pari -0,1%.

## **Il Commercio estero**

Dai dati sul commercio estero pubblicati dall'Istat, le esportazioni totali dalla provincia di Pistoia **nel 2018** risultano pari a circa 1.350 milioni di euro e le importazioni a poco meno di 859 milioni di euro.

Positivo il trend rispetto al 2017 con un +1,8%, in un contesto regionale ancora più positivo (+4,5% l'export toscano) la provincia di Pistoia si posiziona al sesto posto dietro a Lucca, Firenze, Arezzo, Pisa e Prato.

Le esportazioni pistoiesi sono rivolte prevalentemente verso l'Europa (76,5%) dove sono state inviate merci per un valore di oltre 1 miliardo di euro, in aumento del 3,3% rispetto al 2017. I partners principali sono sempre la Francia, verso cui è diretto il 15,4% del totale esportato, la Germania, che richiama l'11,6% del nostro export, ed il Regno Unito (8,1%); tuttavia il flusso di merci verso questi paesi ha registrato una flessione nell'anno 2018 rispettivamente di -1,8%, -1,6% e -5%.

Fuori dall'Europa positivo il trend di export diretto in America (+2,3%), in particolare verso il Canada (+8,1%) e gli Stati Uniti (+2,7%). Diminuiscono le esportazioni verso tutta l'area del Mediterraneo (-22,5%), in particolare gli Emirati Arabi Uniti (-35,4%), e verso il Medio Oriente (-19,3%).

<b>Primi 10 prodotti per valore esportato – anno 2018</b>			
(Valori in Euro)			
<b>gruppi</b>	<b>EXP2018</b>	<b>Peso sul tot.</b>	<b>Var. %sul 2017</b>
Piante vive	242.098.890	18,0	3,0
Calzature	134.324.722	10,0	8,2
Altri prodotti tessili	103.991.746	7,7	10,4
Mobili	83.255.141	6,2	-10,4
Articoli in materie plastiche	68.954.658	5,1	-4,9
Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	55.829.064	4,2	-3,0
Altre macchine per impieghi speciali	46.022.228	3,4	-0,2
Tessuti	44.729.430	3,3	2,9
Cuoio conciato e lav.; articoli da viaggio, borse, pellett. e selleria; pellicce preparate e tinte	37.830.426	2,8	-12,2
Articoli di maglieria	37.729.470	2,8	3,5
Fonte:Istat			

Ancora una volta i primi 10 prodotti per valore esportato vedono al primo posto le piante vive che hanno rappresentato il capitolo merceologico più commercializzato oltre frontiera per un valore di oltre 240 milioni di euro (il 20,6% del totale) con un aumento rispetto al 2017 di +3,0% , seguito dalle calzature (11,4% del totale) in crescita sul 2017 di +8,2% e dagli altri prodotti tessili (8,8%) con un significativo balzo in avanti pari a +10,4%. I mobili si attestano al 4° posto, ma registrano un'ulteriore flessione rispetto al 2017 (-10,4%).

Per quanto riguarda le importazioni, anch'esse sono aumentate nel 2018 rispetto al 2017 del 3,4% attestandosi a fine anno su 792 milioni di euro (Toscana +9,4%).

Il saldo commerciale complessivo è ampiamente positivo e ammonta a 486 milioni di euro, con una flessione rispetto al 2017 dello 0,9%.

**Nel primo semestre 2019** a fronte inoltre di 463 milioni di **importazioni** (+10.3% rispetto allo stesso periodo del 2018) si sono registrati 913 milioni di **esportazioni** con un aumento rispetto allo stesso periodo del 2018 di ben il 28,6%.

Su questo risultato ha influito in modo consistente la ripresa di esportazioni del settore del materiale rotabile. Il risultato del totale delle esportazioni al netto del materiale rotabile è comunque molto positivo +4,7%.

## **Il Turismo**

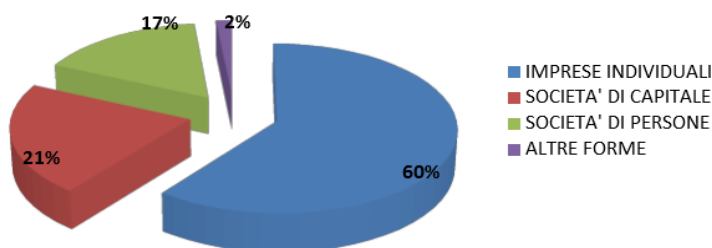
Il movimento turistico in provincia nel 2018 mantiene buoni livelli di crescita , dopo i dati molto positivi del 2017, con un incremento sia degli arrivi (+4,95%) che delle presenze (+3,40%) e con una permanenza media pari a 2,6 giorni.L'andamento positivo si riscontra sia nella componente estera che in quella italiana dei visitatori. I turisti esteri sono cresciuti del 6,4% come arrivi e del 2,5% come presenze, mentre gli italiani hanno aumentato gli arrivi per il 2,9% e le presenze per il 5,1%.**Nei primi mesi del 2019** si registra una lieve flessione sia degli arrivi che delle presenze a livello provinciale. Positivo invece il risultato del Comune di Pistoia che registra un ulteriore aumento sia degli arrivi (+7%) che delle presenze (+9,7%), confermando il trend del 2018.

Camera di Commercio di Pistoia									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	31/03/20
Imprese Registrate (comprese unità locali)	39.911	40.266	40.029	39.911	39.615	39.592	39.523	32.643	32.447
Imprese attive	29.041	29.497	29.303	29.041	28.419	28.253	28.139	28.019	27.868

## Provincia Attive al 31.3.2020

<b>AREZZO</b>	32.039
<b>FIRENZE</b>	91716
<b>GROSSETO</b>	25.571
<b>LIVORNO</b>	27.749
<b>LUCCA</b>	35.925
<b>MASSA CARRARA</b>	18.526
<b>PISA</b>	36.487
<b>PISTOIA</b>	27.868
<b>PRATO</b>	28.729
<b>SIENA</b>	24.638

### Composizione % delle imprese attive per natura giuridica



## ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

DL 90/2014 -> è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.lgs 219/2016 -> il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei

diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

DM 16 febbraio 2018 -> decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016. La Camera di Pistoia si sta accorpando con la consorella di Prato. Il nuovo Ente, con sede legale a Prato in Via del Romito 71 e sede secondaria a Pistoia, C.so Silvano Fedi 36, diventerà operativo a decorrere dalla data di insediamento del nuovo Consiglio camerale: fino a quella data rimarranno in carica gli organi delle due Camere di Commercio accorpate che continuano ad esercitare tutte le loro funzioni.

Come indicato in premessa la Corte Costituzionale, con decisione assunta nella Camera di Consiglio tenutasi lo scorso 23 giugno, ha giudicato infondate le eccezioni di incostituzionalità sollevate in ordine alla riforma da parte del TAR Lazio rimuovendo, di fatto, ogni ostacolo all'accorpamento delle due Camere il cui processo, comunque, era stato rallentato dall'emergenza Covid-19.

**La programmazione per l'anno 2020 e per il successivo biennio dovrà essere necessariamente aggiornata a seguito del perfezionamento del processo di accorpamento, anche con riferimento ai target individuati suscettibili di modifica in funzione dell'effettiva tempistica dell'accorpamento stesso dalla quale dipendono natura e modalità degli adempimenti straordinari da mettersi in atto.**

L'attuazione della riforma si inserisce in un quadro immutato, rispetto a quello delineato dal D.L.90/2014, di risorse disponibili poiché nulla è cambiato in merito al taglio del 50% del diritto annuale già operato nel 2017 e ancora nessuna novità è intervenuta sulla rideterminazione delle tariffe e dei diritti di segreteria sulla base dei costi standard.

DM 7 marzo 2019 -> con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Per quanto concerne un approfondimento sulle altre disposizioni che incidono sull'attività dell'ente camerale si rinvia a quanto inserito nella Relazione Previsionale e Programmatica – anno 2020, pubblicata sul sito camerale (Allegato D).

#### **Lo stato di emergenza correlato alla diffusione del Covid-19**

L'emergenza sanitaria correlata alla diffusione del Covid-19 ha reso necessaria l'adozione di una serie di provvedimenti restrittivi da parte del Governo che hanno inciso sia sul tessuto economico provinciale e, più in generale, nazionale e mondiale, dato il carattere pandemico della malattia, rendendo necessario una riprogrammazione degli interventi che tenesse conto, da un lato, dell'esigenza di supportare le imprese del territorio e, dall'altro, la necessità di preservare l'equilibrio economico-patrimoniale dell'Ente tenuto conto dei pesanti riflessi di natura economico-finanziaria sul bilancio camerale.

Si deve altresì tener presente che, al fine di contenere la diffusione del virus, è stato introdotto – seppure con forme semplificate – il lavoro agile quale modalità di lavoro ordinaria per la pubblica amministrazione (modalità raccomandata, ove possibile, anche per il settore privato) fino al 31 luglio 2020, data di cessazione dell'emergenza sanitaria che sarà, probabilmente, oggetto di proroga. Il lavoro agile, nelle intenzioni del Governo, peraltro dovrebbe entrare a far parte dell'organizzazione delle PP.AA. in forma strutturata a partire dal 2021.

L'introduzione repentina del lavoro agile ha comportato un notevole sforzo per garantire, in ogni caso, la continuità dei servizi sia in presenza (nel caso di servizi da rendersi obbligatoriamente, per le loro peculiarità, in tale forma) che a distanza.

Il contesto sopra esposto rende necessario rivedere, in parte, i target inseriti nella programmazione approvata nel mese di gennaio e ha inciso sull'intero ciclo della *performance*: la situazione del tutto eccezionale, che ha avuto sviluppi assolutamente non prevedibili all'inizio dell'emergenza, non ha consentito sinora di definire formalmente obiettivi e target puntuali da assegnarsi ai servizi seppure l'azione camerale si è comunque esplicata nel rispetto delle linee tracciate dal piano performance approvato nel mese di gennaio secondo obiettivi assegnati – sino ad oggi - con modalità semplificate, stante che la situazione in incessante evoluzione ha richiesto un continuo adeguamento delle attività con una flessibilità incompatibile con le formalità previste in situazione ordinaria.



### **3. PIANIFICAZIONE**

### 3.1 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



## 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.



### 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'

## 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 2020 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.**

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 2020 pubblicati sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente.

## MAPPA STRATEGICA CCIAA PISTOIA

NB – L'IMMAGINE DELLA MAPPA STRATEGICA E' ESCLUSIVAMENTE ESEMPLIFICATIVA E NON E' AGGIORNATA AL 30.6.2020. I DATI AGGIORNATI SONO RIPORTATI NEI CRUSCOTTI CHE SEGUONO



I rettangoli bianchi afferiscono a obiettivi strategici non declinati nel cruscotto di ente pluriennale per il tramite di indicatori/target e saranno eventualmente declinati in obiettivi operativi di servizio/ufficio e/o in attività operative monitorare dal controllo di gestione. I rettangoli colorati (rossi/verdi) afferiscono a obiettivi strategici declinati nel cruscotti di ente e collegati a indicatori/target annuli e/o pluriennali. Il colore rosso indicherà che l'obiettivo non è stato raggiunto e quello verde che l'obiettivo è stato raggiunto secondo le percentuali stabilite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (obiettivo raggiunto se ottenuto all'80%). La colorazione rossa o verde, nella mappa soprariportata, è puramente esemplificativa.

## 3.2 Pianificazione triennale.

Segue il cruscotto di Ente della Camera di Commercio di Pistoia contenente la programmazione 2020-2022 declinata per programmazione strategica e operativa,

Per ogni indicatore è indicato il valore target per il triennio di riferimento comparato

- al valore dell'anno 2019;
- al valore dell'anno 2018 comparato, ove disponibile, con la media del cluster dimensionale (camere con bacino di imprese inferiore a 40.000 unità) pubblicato alla data della predisposizione del presente Piano sul sistema Pareto di Unioncamere nazionale che raccoglie i dati di tutte le camere di commercio, con la precisazione che le informazioni di Pareto sono suscettibili di aggiornamenti su indicazione delle camere oggetto d'indagine.
- al valore al 30 giugno 2020 ove disponibile per consentire la rivalutazione dei target anche a seguito della pandemia di Covid19.

E' stato altresì aggiunto in nota se l'indicatore è contenuto anche nel PIRA, se fa riferimento ad un indicatore contenuto nel sistema di benchmarking camerale Pareto e se è stato utilizzato per integrare il fondo di produttività dei dipendenti.

**Come previsto dall'art. 67, commi 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 2020: la contrazione delle risorse umane disponibili. La contrazione di personale peserà, da un lato, sul processo di accorpamento in corso che proprio nel 2020 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 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.

Data la natura degli obiettivi, al fine di conferire carattere di oggettività alla determinazione dell'importo dell'integrazione, si è preso a base l'importo dei risparmi, rispetto al 2019, della sola retribuzione tabellare (posizione iniziale di sviluppo) del personale cessato in tale anno nonché dei risparmi riferiti al personale di cui è certa la cessazione nel corso dell'anno, ridotto del 35% in ottica di ulteriore razionalizzazione. L'importo così ottenuto è stato peraltro ridotto nei limiti dell'importo massimo destinato all'integrazione di cui trattasi in sede di approvazione del preventivo economico 2020.

Sulla base dei criteri anzidetti l'integrazione è definita in € 28.063,95.

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 PROG.INTEGR.FONDO . La verifica del loro grado di raggiungimento, certificato in sede di approvazione della relazione sulla performance 2020, determinerà l'importo effettivo dell'integrazione. I progetti risultano strettamente intercorrelati e, pertanto, agli stessi viene assegnato il medesimo peso ai fini della determinazione dell'importo effettivo dell'integrazione.

#### 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

Il processo di accorpamento con la Camera di Commercio di Prato, avviato nel 2018 a seguito di alterne vicende e la cui conclusione era prevista per i primi mesi del 2019, ha subito un ulteriore rallentamento per cause indipendenti dalla Camere di Commercio accorpande. **Nel 2020 dovrà**, pertanto, **proseguire l'attività** di confronto avviato nel 2018 anche mediante l'istituzione di appositi gruppi di lavoro intercamerali **al fine di armonizzare processi e operare i necessari adeguamenti organizzativi** secondo un percorso, definito dal Segretario generale che riveste anche il ruolo di Commissario ad acta per l'accorpamento congiuntamente con la dirigenza della Camera di Prato, che non si esaurirà con l'accorpamento stesso ma proseguirà anche oltre. Tale percorso è suscettibile di variazione in relazione all'effettiva data di costituzione della nuova Camera (T<sub>0</sub>) nonché alle decisioni di pertinenza degli organi di nuovo insediamento suscettibili di avere ripercussioni anche sensibili in termini organizzativi e di programmazione. Il timing è indicato per grandi aggregati, stante la complessità del processo, e comporta il coinvolgimento dell'intera struttura sia in termini di supporto alla reingegnerizzazione di processi e alla conseguente definizione dei necessari adeguamenti organizzativi che di loro implementazione.

28/02/2020	Riattivazione, per la parte di competenza, dei gruppi di lavoro intercamerali coinvolti nella realizzazione degli adempimenti preliminari di minima necessari all'avvio della nuova Camera (personale, contabilità, Registro Imprese, gestione documentale, diritto annuale, mediazione e arbitrato)
Entro 15 gg. prima di T <sub>0</sub>	Riattivazione, per la parte di competenza, dei gruppi di lavoro intercamerali inerenti sanzioni, firma digitale CNS e cronotachigrafi, metrico e regolazione del mercato, comunicazione esterna

Entro T <sub>0</sub>	Completamento adempimenti preliminari di minima necessari all'avvio della nuova Camera (supporto al Commissario <i>ad acta</i> ) anche mediante adozione di atti organizzativi a valenza temporanea, qualora necessari
30 gg. da T <sub>0</sub>	Avvio programmazione nuovo Ente (con supporto GdL ciclo performance e controllo di gestione)
90 gg. da T <sub>0</sub>	Prima ridefinizione compiti assegnati alle strutture di supporto amministrativo-contabili della nuova Camera
30/11/2020	Definizione nuova struttura organizzativa (timing suscettibile di slittamento se T <sub>0</sub> successivo al 30/09/2020)
31/12/2020	Adozione atti e realizzazione attività preliminari per l'implementazione della nuova struttura organizzativa a decorrere dal 1° gennaio 2021 (timing suscettibile di slittamento se T <sub>0</sub> successivo al 30/09/2020)

**Mantenimento della rete degli sportelli Punto Impresa e dei tempi di conclusione dei procedimenti ad essi correlati, anche a seguito contrazione risorse umane disponibili**

La riduzione delle risorse umane disponibili a seguito delle cessazioni avvenute negli anni e che sicuramente avverranno anche nell'anno 2020, unito al permanere del divieto assoluto di nuove assunzioni con qualsiasi tipologia di forma contrattuale (anche flessibile) rende necessario un ulteriore sforzo di razionalizzazione – anche mediante rimodulazione degli sportelli e degli orari e incremento della flessibilità di utilizzo del personale – che coinvolga l'intera struttura.

Un' ulteriore criticità che ha condizionato il rilascio dei servizi all'utenza è stata senza dubbio la pandemia di Covid19 che ha costretto la struttura alla gestione dei procedimenti camerali in smart working, garantendo al contempo i principali servizi al pubblico con una rigida turnazione.



### **Progetti trasversali legati alla dematerializzazione e alla semplificazione delle procedure (Cont2; Nuovo titolare protocollo informatico; nuovo sito camerale)**

L'implementazione del nuovo gestionale contabile (Cont2), che subirà un'accelerazione a seguito del perfezionarsi del processo di accorpamento, e la realizzazione del nuovo sito camerale, oltre a corrispondere ad esigenze tecniche e/o normative, sono strettamente correlate con i due progetti precedenti e richiedono un forte coinvolgimento dell'intera struttura sia dal punto di vista operativo che formativo.

Il progetto relativo all'implementazione del nuovo titolare del protocollo informatico è stato rinviato da Infocamere al 2021 (la fase sperimentale, che non riguarda le Camere di Prato e Pistoia, ha subito un forte rallentamento a causa dell'emergenza Covid-19 con conseguente slittamento dell'implementazione a regime) e non riguarderà quindi l'annualità in corso. Il perfezionarsi dell'accorpamento renderà comunque necessario uno sforzo formativo e di adeguamento progressivo delle modalità di protocollazione al fine di omogeneizzare procedure e piani fascicolari la cui programmazione è definibile solo a seguito della precisa definizione della data dell'accorpamento.

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Prospettiva BSC		PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO LOCALE														
A	LINEA STRATEGICA DI MANDATO	A	VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO													
Ambito strategico/Obiettivo strategico		A	Favorire gli investimenti per valorizzazione del territorio													
Obiettivo operativo		A.3 - Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio														
Obiettivo operativo		A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi														
INDICATORE	ALGORITMO	Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia indicatore	Unità di misura	Fonte	Nota assessment		
<b>PIRA</b>	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	A.3.4	Risorse dedicate al sostegno valorizzazione del territorio prenotate (Linea strategica A) / Risorse dedicate al sostegno della valorizzazione del territorio stanziate (linea strategica A)	99,61%	68,28%	50%	<b>30%</b>	90%		90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Osce/Coe2		
<b>PIRA</b>	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	A.3.4	Risorse complessive eradicatate sul PROGETTO TURISMO / Risorse complessive destinate al PROGETTO TURISMO	100%	100%	20%	<b>84%</b>	100%		100%	100%	Indicatore di risultato	Percentuale	Krouos		
	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggioranza del dato annuale	A.3.4	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2020/2022 Progetto TURISMO	-	98%	20%	<b>in itinere</b>	100%		100%	100%	Indicatore di risultato	rapporto	Krouos	con Regione toscana per progetto turismo 20% tramite Unioncamere e progetto CCN protocollo as con Regione toscana (protocollo gedoc 8722)	
			N. bandi pubblicati per voucher/contributi finalizzati a realizzare interventi connessi alla ripresa dell'attività d'impresa (linea di attività 1 e 2)					1								
			N. linee di attività attivate attraverso bandi di finanziamento (linee attività da 1 a 4)					2								
	Realizzazione di iniziative in compartecipazione a enti e soggetti istituzionali del territorio	A.3.4	N. protocolli e accordi con enti/oggetti istituzionali per la gestione di progetti/iniziativa per il rilancio del territorio	-	11,00	10%	<b>2</b>	7				Indicatore di risultato	rapporto	BSC - rilevazione interna	con Regione toscana per progetto turismo 20% tramite Unioncamere e progetto CCN protocollo as con Regione toscana (protocollo gedoc 8722)	
B	LINEA STRATEGICA DI MANDATO	B	SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE													
Ambito strategico/Obiettivo strategico		BI	Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca													
Obiettivo operativo		B.I.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														
INDICATORE	ALGORITMO	Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia indicatore	Unità di misura	Fonte	Nota assessment		
	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	B.1.4	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate / Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	80,61%	98,00%	40%	<b>96%</b>	90%		90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Osce/Coe2		
<b>PIRA</b>	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	B.1.4	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE / Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE	94,74%	100,00%	10%	<b>98%</b>	100%		100%	100%	Indicatore di risultato	Percentuale	Krouos		
	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggioranza del dato annuale	B.1.4	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2020/2022 Progetto PID	95,83%	100,00%	30%	<b>70%</b>	100%		100%	100%	Indicatore di risultato	Percentuale	Krouos		
			N° eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID					3	3							
			N° assessment della maturità digitale condotti nell'anno dai PID n. self assessment (SELPE 4.0) + n. assessment guidati (ZOOM 4.0), anche eseguiti da remoto					8	20							
<b>PIRA</b>	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	B.1.2	N. accessi al servizio consulenziale*1000/N. imprese attive escluse ul al 31.12	1,63	1,57	5%	<b>0,54</b>	1		1	1	Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna		
	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	TRASVERSALE LINEA STRATEGICA A-B-C	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	9	12	10%	<b>16</b>	7	20	7	7	Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna	Attività formative alle imprese organizzate attraverso sistemi telematici a distanza	
	Customer satisfaction - % UTENTI DELLA FORMAZIONE SODDISFATTI (QUALITA' PERCEPITA)	TRASVERSALE LINEA STRATEGICA A-B-C	Sommatoria risposte giudizio positivi (buono+ottimo) espressi dagli utenti relativamente ai corsi finanziati/N risposte totali	-	88%	5%	<b>in corso di rilevazione</b>	90%		90%	90%	Indicatore di risultato	giudizio	BSC - rilevazione interna		

Nota: I dati 2019 relativi ai progetti collegati ai progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale fanno riferimento ai progetti biennali 2018-2019 che hanno contenuto diverso rispetto a quelli delle annualità 2020-2022. Sono stati riportati i dati di consuntivo per completezza espositiva.

I dati economici relativi al 30/6/2020 fanno riferimento al prenotato e non al costo d'esercizio che potrà essere determinato solo a consuntivo 2020.

Imprese attive comprese ul al 30/6/2020 – 34245 - 27868

E	LINEA STRATEGICA DI MANDATO	E	LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO													
E	Ambito strategico/Obiiettivo strategico	E	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie													
	Obiiettivo operativo		E1 - Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie													
	INDICATORE		ALGORITMO	Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia indicatore	Unità di misura	Fonte	
PIRA/PARETO	Misura la % delle imprese che hanno usufruito del servizio camerale di mediazione e conciliazione	E1	Numero di mediazioni/conciliazioni/Numero imprese attive al 31/12	0,52%	0,75%	66,64%	30%	0,20%	63%	0,35%	0,63%	0,63%	indicatore di Efficacia	Percentuale	Conciliatflow/Osservatori	Errore materiale nella forma di espressione del target (0,63%) e abbassamento dello stesso causa COVID19
PIRA	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	E1	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	-	54%	54%	20%	30%	50%		50%	50%	indicatore di Efficacia	Percentuale	Concilia flow	
	<del>Diffondere la cultura della legalità sul territorio</del>	E1	<del>Istituzione OCRI</del>				50%		15/08/2020				Indicatore di Risultato	data	BSC - rilevazione interna	
	Obiiettivo operativo		E2 - Diffusione della cultura della legalità													
			E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità													
	INDICATORE		ALGORITMO	Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia indicatore	Unità di misura	Fonte	
PIRA	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	E2	Realizzazione iniziative per la diffusione della legalità	-	2	3	100%	-	1		1	1	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna	

Differimento dell'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 al 1° settembre 2021 ad opera del D.L. 23/2020 convertito in L. 5 giugno 2020, n. 40

Prospettiva BSC		ECONOMICO-FINANZIARIO														
I	LINEA STRATEGICA DI MANDATO	GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA														
I	Ambito strategico/Obiettivo strategico	I.2	I.2. - Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente													
	Obiettivo operativo	I.2.1 Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente														
	INDICATORE		ALGORITMO	Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia indicatore	Unità di misura	Fonte	
PIRA/PARETO	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	I.2	Costo del personale/Oneri Correnti al netto del fondo svalut. Crediti da DA	39,79	45,08	43%	20%	valore significativo a consuntivo	42%	40%	41%	40%	SALUTE ECONOMICA	Percentuale	Programma contabilità	
PARETO	Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	I.2	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da DA /Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da DA	35,4	29,02	32%	15%	valore significativo a consuntivo	32%	30%	32%	32%	STRUTTURA	Percentuale	Programma contabilità	
PARETO	Costi di personale e funzionamento per impresa	I.2	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento)/1.000 imprese attive al 31/12 (end ul)	117.762,00	117.308,00	119	15%	valore significativo a consuntivo	120	123	115	120	EFFICIENZA	Valore	Programma contabilità	
PIRA/PARETO	Equilibrio economico della gestione corrente	I.2	Oneri correnti/Proventi correnti	106,63	104,53	107%	15%	valore significativo a consuntivo	107	120	114	106	SALUTE ECONOMICA	rapporto	Programma contabilità	Per effetto svalutazione diritto annuale
PIRA/PARETO	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore pareto)	I.2	Oneri correnti - Interventi economici /Proventi correnti	88,03	83,03	83%	15%	valore significativo a consuntivo	83%	90%	88%	85%	EFFICIENZA - EC04	rapporto	Programma contabilità	Per effetto svalutazione diritto annuale
PARETO	Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	I.2	Interventi economici/Oneri correnti al netto del F sval cred DA	21,89	25,9	25%	20%	valore significativo a consuntivo	21%	30%	21%	21%	EFFICACIA	rapporto	Programma contabilità	
I	Ambito strategico/Obiettivo strategico	I.3	I.3. - Ripetimento di risorse finanziarie esterne													
	Obiettivo operativo	I.3.1 - Ripetimento risorse finanziarie esterne														
		REVISIONE - abbassato la percentuale riscossione diritto annuale per effetto COVID19														
	INDICATORE		ALGORITMO	Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia indicatore	Unità di misura	Fonte	
PARETO	Capacità di generare proventi	I.3	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo/Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	11,79%	14,17%	12,72%	40%	valore significativo a consuntivo	12%	25%	12%	12%	EFFICACIA	Percentuale	Programma contabilità	
PARETO	Percentuale di incasso del Diritto annuale	I.3	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni /Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	62,16	66,63	64,00%	40%	valore significativo a consuntivo	67%	47%	57%	67%	EFFICACIA	Percentuale	Programma contabilità	Riduzione percentuale d'incasso a seguito COVID19
	Massimizzare utilizzo fondi disponibili sui progetti di sistema	I.3	Fondi utilizzati e rendicontati su progetti di sistema (FPN e aumento da)/Fondi stanziati e rendicontati su progetti di sistema (FPN e aumento da)	-	-	97,24%	20,00%	valore significativo a consuntivo	100%				EFFICACIA	Percentuale	Programma contabilità	

Prospettiva BSC		PROCESSI INTERNI														
D	LINEA STRATEGICA DI MANDATO	SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E E-GOVERNMENT														
	Ambito strategico/Obiiettivo strategico	D	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi													
	Obiiettivo operativo	D1	Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi													
INDICATORE		ALGORITMO		Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia di indicatore	Unità di misura	Fonte	
PROG.INTEGR.FONDO	Implementazione nuovi programmi informatici d'impatto trasversale (PROGETTO TRASVERSALE)	D1	Implementazione nuovo protocollo informatico e nuovo sistema contabile (Nuovo titolare e Cont2)	-	-	mancata implementazione in attesa accorpamento	60%	-	31/12/2020					data	BSC - rilevazione interna	
PROG.INTEGR.FONDO	Mantenimento rete sportelli FUNTO IMPRESA (servizio al pubblico) 1 (PROGETTO TRASVERSALE)	D1	Sportelli pronto impresa: N. sportelli al pubblico anno x/Numero sportelli al pubblico anno x-1	-	-	1	40%	1	1		1	1		Percentuale	BSC - rilevazione sistema	
	Obiiettivo operativo	D2	Azioni di ottimizzazione dall'organizzazione interna per migliorare il servizio offerti													
INDICATORE		ALGORITMO		Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia di indicatore	Unità di misura	Fonte	
PIRA/PARETO	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche (INDICATORE PARETO)	D2	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	4,35	2,2	2	25%	1,80	3		3	3	Indicatore di qualità erogata	giorni	Primo	
PIRA/PARETO	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche	D2	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	85,93	98,4	98%	25%	98,70%	95%		95%	95%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Primo	
PIRA/PARETO	Tempestività di pagamento delle fatture passive	D2	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	-8,69	-15,9	-15,61	25%	-21,17	-15		-16	-17	Indicatore di qualità erogata	giorni	Onde/Coos2 dato al 31/3/2020	
PROG.INTEGR.FONDO	Mantenimento rispetto tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna (PROGETTO TRASVERSALE)	D2	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati	-	98,80%	99%	25%		100%		100%	100%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	BSC - rilevazione sistema	
G	LINEA STRATEGICA DI MANDATO	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA														
	Ambito strategico/Obiiettivo strategico	G	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza													
	Obiiettivo operativo	G.1	Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna													
INDICATORE		ALGORITMO		Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia di indicatore	Unità di misura	Fonte	
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	G1	Implementazione nuovo CRM	-	-	-	50%	implementato	31/12/2020				Indicatore di risultato	data	BSC - rilevazione interna	
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	G1	Adeguamento sito centrale alle linee guida Agid in tema di accessibilità	-	-	-	50%	in corso	23/09/2020				Indicatore di risultato	data	BSC - rilevazione sistema	
	Obiiettivo operativo	G.2	Consolidare la cultura della trasparenza e della legalità													
INDICATORE		ALGORITMO		Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia di indicatore	Unità di misura	Fonte	
	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi	G.2	Formazione obbligatoria per dipendenti (anticorruzione)	-	-	3	25%	-	>3 ore		>3 ore	>3 ore	Indicatore di risultato	data	BSC - rilevazione interna	
	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi	G.2	Senza punteggi assegnati ad ogni singola cella griglia rilevazione CIV (di cui debbono ANAC 14/12019)/Senza punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella (Tabelle 4.2 FP Cir. 30/12/2019)	-	93,33%	valore non ancora disponibile	50%	100,00%	90%		90%	90%	Indicatore di risultato - INDICATORE FUNZIONE PUBBLICA	Percentuale	BSC - rilevazione interna	
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	G.2	Giornata della trasparenza e della legalità	-	26/09/2018	09/10/2019	25%	-	30/11/2020		30/11/2021	30/11/2022	Indicatore di risultato	data finale	BSC - rilevazione sistema	

Prospettiva bsc		INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO													
H	LINEA STRATEGICA DI MANDATO	INNOVAZIONE E QUALITA'													
Ambito strategico/Obiiettivo strategico		H1	Implementare azioni di miglioramento organizzativo												
INDICATORE		ALGORITMO		Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia di indicatore	Unità di misura	Fonte
PROG.INTEGR.FONDO	Risorguizione strutture e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Progetto accorpamento con CCIAA Prato (adeguamento organizzativo)		-	50%	nd	100%	in corso	timing (pag. 31-32 Piano Performance)				Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna
Ambito strategico/Obiiettivo strategico		H2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo - declinato riguardo alla valutazione dell'efficacia dell'azione dell'ente												
INDICATORE		ALGORITMO		Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia di indicatore	Unità di misura	Fonte
PIRA	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget (assetato)				87%	20%	79%	95%		95%	95%	EFFICACIA	Percentuale	Onde/Coe2 su prenotato
PARETO	Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici bandi	Numero di imprese beneficiarie di contributi diretti/1.000 imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)		4,75	8,1	10%	20%	-	7	8	7	7	EFFICACIA	rapporto	Onde/Coe2 Incremento in seguito a previsti bandi covid19
PIRA/PARETO	Interventi economici di promozione per impresa attiva	Interventi economici di promozione /Numero imprese attive al 31/12		32,56	43,82	44	20%	53	43	53	43	43	EFFICACIA	rapporto	BSC - rilevazione interna Il valore al 30/6 è calcolato sullo stanziamento integrato a seguito COVID19 e la revisione del target ipotizza che lo stanziamento sia totalmente utilizzato dalle imprese del territorio (e quindi che il prenotato si trasformi interamente in costo dell'esercizio)
PARETO	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	[Interventi economici + Totale costi della fruizione istituzionale D/Daio annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A		64,13%	73,97%	non disponibile fino a data consuntivo	20%	dati disponibili a consuntivo	75%		75%	75%	EFFICACIA	Percentuale	Onde/Coe2
	Livello di ricchezza distribuita al territorio	Costi per interventi economici/provveduti concreti		-	21,60%	non disponibile fino a data consuntivo	20%	dati disponibili a consuntivo	20%		20%	20%	EFFICACIA	Percentuale	Onde/Coe2
Ambito strategico/Obiiettivo strategico		H3	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo												
INDICATORE		ALGORITMO		Media cluster	2018	Valore ottenuto 2019	Peso	30/06/2020	Target 2020	Revisione 2020	Target 2021	Target 2022	Tipologia di indicatore	Unità di misura	Fonte
PARETO	Grado di copertura delle attività formative per il personale	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno /Totale personale dipendente (TI+TD) - (compreso dirigenti)		48,71	77,27	dato non ancora disponibile	20%	95%	77%	95%	77%	77%	indicatori DFP	rapporto	Spert
PARETO	Numero di ore di formazione medio per il personale	Ore di formazione erogate /Totale personale dipendente (TI+TD) - (compreso dirigenti)		7,65	15,18	dato non ancora disponibile	20%	38	15	40	15	15	indicatori DFP	numero in valore assoluto	Spert
PIRA/PARETO	Costezioni pendenti relativi al personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa	Numero di contestazioni giudiziali/estragiudiziali aperte al 01.01 dell'anno "n" relativi al personale su attività a tale data /Unità di personale dipendente (TI+TD)		0,88	0	0	15%	0	0		0	0	indicatori DFP	rapporto	BSC - rilevazione interna
PIRA/PARETO	Gioni medi di presenza al lavoro	N. medio di giornate di presenza dei dipendenti /N. di giornate lavorative		77,88%	76,92%	dato non ancora disponibile	20%	78,40%	77%		77%	77%	indicatori DFP	Percentuale	Spert
Diffusione monitoraggio benessere organizzativo		Somministrazione indagini sul benessere organizzativo interno		-	-	10/12/2019	10%	-	entro 31/12/2020		entro 31/12/2021	entro 31/12/2022	indicatore di risultato	data	BSC - rilevazione interna
		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagini") anno n /Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagini") anno n-1		-	1	dato non ancora disponibile	15%	-	1		1	1	1	indicatore di risultato	rapporto

### 3.3 Programmazione annuale. Gli 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.

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>	contribuire ad incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza; <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; <input type="checkbox"/> consolidare il brand Pistota quale provincia del verde, come elemento di attrazione del territorio; <input type="checkbox"/> rilanciare il turismo termale e montano (bianco e verde); <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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	REVISIONE	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 nazionale 2020/2022 Progetto TURISMO	100%	-	
		N: bandi pubblicati per voucher/contabuti finalizzati a realizzare interventi connessi alla ripresa dell'attività d'impresa (linee di attività 1 e 2)	1	-	
		N: linee di attività attivate attraverso bandi di finanziamento (linee attività da 1 a 4)	2	-	
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	80%	-	

NUOVE FUNZIONI CAMERALI	Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Progetti/Iniziativa	Budget		
				Oneri promozionali	Investimenti	Preventi
AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE - 33005	A.1 Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio	A.1.2. - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	<b>PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente</b>	-	-	-
			<b>PUNTO IMPRESA - Attività formative e informative in materia di agricoltura, ambiente e tutela prodotti agroalimentari</b>	-	-	-
		A.1.3. - Azioni di sostegno	Cofinanziamento progetti di valorizzazione delle risorse ambientali	-	-	-
	<b>Totale Programma A.1.</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
TURISMO E CULTURA - 33003	A.3 Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio	A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi	Cartelli promozionali autostradali	12.250,00	-	-
			Inart - Quota consortile	3.000,00	-	-
			Vetrina Toscana 2020	15.000,00	-	15.000,00
			PROGETTO TURISMO - 2020	95.000,00	-	81.764,00
			FPN 2017-2018 - Progetto valorizzazione del patrimonio culturale e turismo	20.800,00	-	30.000,00
			Bando CCN 2020	70.000,00	-	-
			Sostegno a iniziative di promozione turistica e culturale	100.000,00	-	-
			<b>Totale Programma A.3.</b>	<b>316.050,00</b>	<b>-</b>	<b>126.764,00</b>
AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE - 33005	A4 - Politiche ambientali	A.4.1 Politiche ambientali: promozione economia circolare	FP 2017-2018 - Politiche ambientali	6.500,00	-	10.000,00
		A.4.2. - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	<b>PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente</b>	-	-	-
			<b>PUNTO IMPRESA - Attività formative e informative in materia di agricoltura, ambiente e tutela prodotti agroalimentari</b>	-	-	-
<b>Totale Programma A.4.</b>	<b>6.500,00</b>	<b>-</b>	<b>10.000,00</b>			
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA A</b>				<b>322.550,00</b>	<b>-</b>	<b>136.764,00</b>

<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	30/06/2020	Revisione	Strutture Coinvolte
B.1.2. - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	Mantenimento servizi al pubblico - Attività sportello innovazione	N. incontri sportello brevettuale organizzati	15	5		Servizio programmazione e sviluppo
		N. accessi allo sportello brevettuale	35	15		
		N. marchi e brevetti	200	110		
		N. procedimenti Marchi Brevetti (n. procedimenti amministrativi gestiti anno 2020/n. procedimenti amministrativi gestiti 2019)	1	1		
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	Eccellenze in digitale: n. consulenze personalizzate	60	113	160	TRASVERSALE
		Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2020/2022 PNPID	100%			
		N° eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal	3	3		
		assessment della maturità digitale condotti nell'anno dai PID n. self assessment (SELPTE 4.0) + n. assessment guidati (ZOOM 4.0) + n. assessment da remoto	20	8		
		Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione (indicatore trasversale su tutti i processi camerali)	7	16	20	
Customer satisfaction	Sommatoria risposte giudizio positivi (buono+ottimo) espressi dagli utenti relativamente ai corsi formativi/N risposte totali	90%	in itinere			

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Progetti/Iniziativa	Budget			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	
DIGITALIZZAZIONE - 330002	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 2020- Punto Impresa Digitale	217.500,00	-	154.345	
		Eccellenze in digitale 2020	11.700,00	-	-	
		Progetto CEQ Monsummano	-	-	41.777,00	
		Iniziative di formazione, informazione e animazione Covid19 anche a sostegno di progetti di terzi	200000,00	-	-	
<b>Totale Programma B.1.</b>		<b>429.200,00</b>	<b>-</b>	<b>196.122,00</b>		

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	30/06/2020	Revisione 30/6/2020	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%	83,54%	-	Servizio promozione economica
B.2 - Organizzazione diretta e/o in collaborazione con ICE di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese	<del>Grado di realizzazione attività di organizzazione iniziative</del>	<del>N. iniziative promozionali programmate/N. iniziative promozionali realizzate</del>	<del>100%</del>		Indicatore tolto a seguito di riduzione del peso dell'obiettivo a favore del rafforzamento di quello sul credito	
	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	100%	100%	
B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico	Mantenimenti servizi al pubblico					
		N. certificati d'origine emessi	4500	1.745	2.500	errore nel conteggio 2019 causato dai passaggi cartaceo/certò/certò telematico
		N. certificati d'origine emessi (n. procedimenti amministrativi gestiti anno 2020/n. procedimenti amministrativi gestiti 2019)	1	1		
		N. carnet rilasciati	25	12		
		N. carnet (n. procedimenti amministrativi gestiti anno 2020/n. procedimenti amministrativi gestiti 2019)	1	1		

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	Bando contributi per la partecipazione a fiere	50.000,00	-	-	Servizio Promozione e Internazionalizzazione
		Bando contributi Temporary Shop all'estero	0,00	-	-	
		Diffusione iniziative ICE	-	-	-	
	B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico	PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali	-	-	-	
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di commercio con l'estero e internazionalizzazione delle imprese	-	-	-	
	B.2.3 -Organizzazione diretta Immagine Italia & Co.	Immagine Italia 2020	345.000,00	-	455.000,00	
<b>Totale Programma B.2.</b>			<b>395.000,00</b>	<b>-</b>	<b>455.000,00</b>	

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	30/06/2020	Revisione	Note	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 2020/2022 ProgettoNazionale Orientamento al lavoro	100%				Servizio programmazione e sviluppo
		-N. azioni di supporto alla ricerca di risorse umane con competenze strategiche, azioni di formazione e certificazione delle competenze per il rilancio produttivo	5	2			
		-N. bandi per contributi, voucher, servizi reali erogati alle imprese nell'ambito delle azioni progettuali	1	in via di definizione			
	Coinvolgimento degli studenti della provinci anelle iniziative camerali	N. studenti coinvolti iniziative sculo lavoro anno x	2.000	660	700	riduzione target a seguito COVID19	
B.3.1.- Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - <del>MANTENIMENTO SERVIZIO PUBBLICO</del>	Mantenimenti servizi al pubblico						
		Sportello nuove imprese (accessi) - consulenze	16	2	5	riduzione target a seguito COVID19	

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	
B.3 - Realizzazione di azioni che incentivano 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 Promozione e Internazionalizzazione
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di nuove imprese	-	-	-	
	PNOL 2020- Formazione-lavoro	82.500,00	-	81.764,00		
	B.3.2 - Sostenere l' Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	FPN 2017-2018 - Progetto orientamento domanda e offerta di lavoro	28.000,00	-	28.000,00	
	Registro dell'alternanza	-	-	-		
<b>Totale Programma B.3.</b>			<b>110.500,00</b>	<b>-</b>	<b>109.764,00</b>	

<b>TOTALE LINEA STRATEGICA B</b>	<b>934.700,00</b>	<b>-</b>	<b>760.886,00</b>
----------------------------------	-------------------	----------	-------------------

Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	C: LA POLITICA PER IL CREDITO
Benefici Attesi	<input checked="" type="checkbox"/> diffusione delle opportunità di finanziamento; <input checked="" type="checkbox"/> favorire l'accesso alle suddette opportunità da parte delle imprese del territorio; <input checked="" type="checkbox"/> contribuire al rafforzamento del sistema delle garanzie mediante la valorizzazione del patrimonio informativo;

Obiettivo strategico	Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese
----------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	30/06/2020	revisione
C.1 .2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento	Livello di di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito	N. pubblicazioni NewsBandi	11 uscite	6 uscite	-
	Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici bandi	Numero di imprese beneficiarie di bandi sul credito*1000/numero imprese attive al 31/12/2020			11,00
B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico	Mantenimenti servizi al pubblico	N. utenti serviti allo sportello di consulenza imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi nell'anno	180		-

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	C.1.2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento				PUNTO IMPRESA : sportello informativo finanziamenti	Servizio Promozione
					"NewsBandi": raccolta delle novità sulle agevolazioni per le imprese e pubbliche amministrazioni della provincia di Pistoia	
		600.000,00		600.000,00	Bando per l'accesso al credito 2020	
					Collaborazione per la definizione e l'attuazione di politiche di attrazione di capitali esteri con ICE e altri soggetti a ciò preposti	
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA C</b>		<b>€ 600.000,00</b>		<b>€ 600.000,00</b>		

<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>E: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<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>	<b>Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie</b>
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	30/06/2020	Revisione	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	Numero di mediazioni/conciliazioni/Numero imprese attive al 31/12	63%	0,20%	0,35%	Servizio di regolazione del mercato
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	30%	-	
	Diffusione servizi di prevenzione crisi d'impresa	Istituzione OCRI	15/08/2020		OCRI rinviato al 2021 a livello nazionale	
Promuovere la cultura della legalità nel territorio	Promuovere la cultura della legalità nel territorio	Progetto legalità 2020 - Realizzazione iniziative	3	1	3	Giornata nazionale in memoria delle vittime innocenti delle mafie - BILL - Giornata legalità
		Costituzione BILL PISTOIA - Giornata memoria vittime innocenti - Giornata trasparenza e legalità 2020	31/12/2020	04/03/2020	-	
<b>MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico</b>	<b>Consolidamento sportelli PUNTO IMPRESA</b>					
		Sportello METRICO - Progetto vigilanza uffici metrici concordato con Unioncamere (numero ispezioni)	9	-	in attesa di indicazioni da Unioncamere	
		Sportello ETICHETTATURA PRODOTTI AGROALIMENTARI in collaborazione con il laboratorio chimico della CCIAA di Torino - n. quesiti in materia di agroalimentare gestiti	10			
		Sportello SICUREZZA E ETICHETTATURA PRODOTTI - n. accessi (consulenza in Fiera; sportello lunedì mattina, richieste via mail)	85	70		quesiti mascherine
		Sportello PROTESTI E CARTE TACHIGRAFICHE (n. procedimenti amministrativi gestiti anno 2020/n. procedimenti amministrativi gestiti 2019)	1	1	1	

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	E.1.1. - Consolidamento del ruolo camerale nell'ambito dei sistemi alternativi di risoluzione delle controversie anche attraverso la stipula di apposite convenzioni	-	-	-	Mediazione/Arbitrato	Servizio di regolazione del mercato
E.1.2 - Istituzione dell'Organismo di Composizione delle Crisi d'Impresa	Istituzione OCCRI entro data prevista dalla norma (15/8/2020)	-	-	-	Istituzione OCCRI	
<b>Totale Programma E.1.</b>		€ -	€ -	€ -		
E.2. Diffusione la cultura della legalità	E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia	-	-	-	PUNTO IMPRESA : Sportello informativo protesti e carte tachigrafiche	Servizio di regolazione del mercato
		-	-	-	PUNTO IMPRESA : Sportello informativo sanzioni	
		-	-	-	PUNTO IMPRESA : Sportello sicurezza e etichettatura prodotti	
		-	-	-	PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di etichettatura prodotti e start up cooperative e imprese sociali per l' utilizzo beni confiscati alla mafia	
		3.500,00	-	-	Consolidamento Sportello etichettatura agroalimentare - in collaborazione con cclaa Torino	
		3.250,00	-	-	Progetto legalità 2020	
		4.500,00	-	4.500,00	Convenzione con Unioncamere per vigilanza strumenti di misura	
	900,00	-	-	Controllo clausole inque		
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>12.150,00</b>		<b>4.500,00</b>		
E.3. Accrescere la trasparenza del mercato	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	-	-	-	Organizzazione "Giornata del consumatore"	
		-	-	-	Sportelli Informativi consumatori	
<b>Totale Programma E.3.</b>		<b>4.200,00</b>				
<b>Totale Programmi</b>		€ <b>16.350,00</b>		€ <b>4.500,00</b>		

Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	<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'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>Valorizzazione dell'informazione economico-statistica</b>
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese	Diffusione dei dati statistici	Pubblicazione Newsreport	4

Programmi	Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	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	
					Pistoia 2030 - attività di supporto	
<b>TOTALE LINEA STRATEGICA F</b>		€ 2.000,00	€ -	€ -		



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

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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Revisione	Strutture coinvolte
Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi - D1	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 titolare - nuovo sistema di contabilità CON2	entro 31/12/2020	Progetto nuovo titolare rinviato al 2021 da Unioncamere naz.le	TRASVERSALE
Azioni di ottimizzazione dell'organizzazione interna per migliorare i servizi offerti - D2	Tempo medio di lavorazione pratiche telematiche	Tempo medio di lavorazione pratiche telematiche RI	3gg		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	95%		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)	-15 gg		AREA AMMIISTRATIVA

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

Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - 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 infomatici di comunicazione esterna	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione giornata della trasparenza e integrità	30/11/2020	Servizio di regolazione del mercato
Aumentare le potenzialità dei canali infomatici di comunicazione esterna	Implementazione nuovo CRM	Implementazione nuovo CRM	31/12/2020	Servizio programmazione e sviluppo
Consolidare la cultura della trasparenza e della legalità	Formazione del personale in materia di trasparenza e anticorruzione	Ore di formazione erogate	>=3	TRASVERSALE
	Sviluppo di azioni che assicurino la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e l'integrità	Aggiornamento sezioni di competenza "Amministrazione trasparente"	rispetto termini previsti in PTPCT	TRASVERSALE

Obiettivi strategici	Azioni	Strutture coinvolte
G.1 - Aumentare le potenzialità dei canali infomatici di comunicazione esterna	G.1.1 - Miglioramento del sito camerale e utilizzo social network - Piano comunicazione nuova CCIAA e armonizzazione strumenti di comunicazione	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 e anticorruzione	
	G.2.3. Sviluppo di azioni che assicurino la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e l'integrità ( <i>Freedom of Information Act</i> )	
G.3 -Potenziamento della comunicazione interna	G.3.2. Attivazione di momenti istituzionalizzati di confronto col personale interno per la condivisione dei cambiamenti in atto	

Prospettiva BSC	INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO
Linee Strategiche di Mandato	H - INNOVAZIONE E QUALITA'
Benefici Attesi	<input type="checkbox"/> mantenimento dell'efficacia del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera; <input type="checkbox"/> miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance, anche in relazione alle nuove funzioni;

Obiettivo strategico	Implementare azioni di miglioramento organizzativo
----------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito dell'accorpamento con la CCIAA di Prato (PROGETTO TRASVERSALE)	Progetto di accorpamento con la CCIAA di Prato - attività gruppi di lavoro	100% obiettivi operativi gruppi di lavoro assegnati dal SG	TRAVERSALE
		Predisposizione gara d'appalto Tesoreria camera accorpata	entro termini previsti per accorpamento	Servizi amministrativi
Programmi	Azioni di intervento			CASCADING
H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo	Progetto di razionalizzazione a seguito dell'accorpamento con la CCIAA di Prato			TRAVERSALE

Obiettivo strategico	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo
----------------------	---

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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	30/6/2020	revisione	note	CASCADING
<b>Accrescere il benessere organizzativo interno</b>	Livello di disagio all'interno dell'ente	Numero di contenziosi giudiziari/extragiudiziali aperti al 01.01 dell'anno "n" relativi al personale in attività a tale data /Unità di personale dipendente (TI+TD)	0	0			TRAVERSALE
	Indice di assenteismo complessivo	N. medio di giornate di presenza dei dipendenti /N. di giornate lavorative	77%	78,40%	si mantiene il target 77%		
	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno	entro il 31/12/2020				
	Formazione del personale	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno/Totale personale dipendente (TI+TD)	77%	95%	95%	potenziamento attività formativa in smart working con obbligo formativo linea 3 - Privacy	TRAVERSALE
	Formazione del personale	Ore di formazione erogate /Totale personale dipendente (TI+TD)	2	38	40		TRAVERSALE

Programmi	Azioni di intervento
<b>H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale</b>	Formazione del personale
<b>H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale</b>	Monitoraggio benessere organizzativo

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

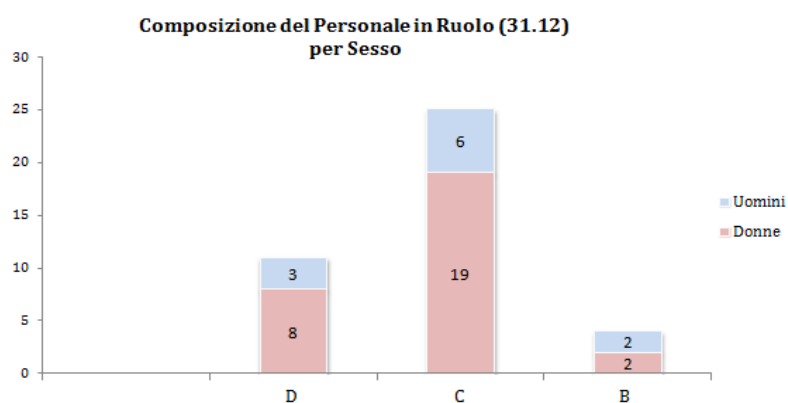
<b>Prospettiva BSC</b>		<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>		<b>I - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			
<b>Benefici Attesi</b>		Diminuzione dell'incidenza dei costi di funzionamento; Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto			
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente</b>			
<b>Obiettivo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Revisione</b>	<b>CASCADING</b>
<b>Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente</b>	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti DA	42%	40%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B B)] / Proventi della gestione	85%	90%	AREA AMMINISTRATIVA
<b>Obiettivo operativo/Programmi</b>		<b>Azioni di intervento</b>			
<b>I.2 Garantire la salute organizzativa dell'ente</b>	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>Revisione</b>	<b>CASCADING</b>
<b>Reperimento di risorse finanziarie esterne</b>	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	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni /Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	67%	47%	AREA AMMINISTRATIVA
<b>Obiettivo operativo/Programmi</b>		<b>Azioni di intervento</b>			
<b>I.3 Reperimento di risorse finanziarie esterne</b>	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				

### 3.4 Analisi di genere

#### Principali indicatori dell'analisi di genere (anni 2017-2019)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
% di Dirigenti donne	-	-	-
% di donne incaricate di po sul totale personale incaricato di po	71%	66%	66%
% di Donne rispetto al totale del personale	71%	72%	72%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%
Età media del personale femminile	54	55	55
Età media del personale maschile	52	53	53
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	41%	39%	38%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	36%	38%	42%
% part time rispetto al totale personale	17%	18%	17%
%personale femmile sul totale personale femminile con orario personalizzato per conciliare tempi di vita e di lavoro		32%	34%
N. donne lavoratrici femminile con orario personalizzato per conciliare tempi di vita e di lavoro (part time e personalizzazione orari di servizio compresa legge 104)	n.d.	10	10
N. donne lavoratrici con legge 104 per conciliazione tempi di vita e di lavoro	n.d.	7	7
N. uomini con legge 104 per conciliazione tempi di vita e di lavoro	0	0	1

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)		
Categoria	2019	
	Donne	Uomini
<b>D</b>	8	3
<b>C</b>	19	6
<b>B</b>	2	2
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>11</b>
	<b>40</b>	
<b>Dirigenti</b>		<b>1</b>
<b>Totale</b>	<b>41</b>	



## 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) 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 svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell'ambito delle competenze ad esso demandate.

Tra le funzioni di carattere propositivo attribuite ai CUG vi rientra la predisposizione di piani di azioni positive per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne.

La Giunta camerale, con deliberazione n. 93 del 15 novembre 2019 ha approvato il "Piano di azioni positive per il triennio 2019-2021" recependo integralmente la proposta del CUG.

Il Piano è consultabile nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale alla pagina [http://www.pt.camcom.it/piano\\_delle\\_azioni\\_positive.asp?ln=&idtema=1&page=informazioni&index=1&idtema=1&idcategoria=9235](http://www.pt.camcom.it/piano_delle_azioni_positive.asp?ln=&idtema=1&page=informazioni&index=1&idtema=1&idcategoria=9235).



## 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA 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 del risultato finale.

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.

La valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi dovrà tener conto delle eventuali modifiche organizzative che potranno intervenire a seguito della conclusione del processo di accorpamento in relazione all'assetto organizzativo complessivo con riferimento particolare agli incarichi dirigenziali e responsabilità connesse.

## La performance del Segretario generale

	Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Target 2020	REVISIONE
<b>E</b>	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie		30%		
E2	Diffondere la cultura della legalità	Istituzione OCRI	100%	15/08/2020	Costituzione rinviata al 1° settembre 2021 dal D.L. 23/2020
	Prospettiva	PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2019	
<b>G</b>	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		30%		
G2	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	30/11/2020	
G2		Misure organizzative in tema di trasparenza: monitoraggi periodici	10%	2	
G2		Sistema prevenzione corruzione: relazione responsabile	10%	15/12/2020 salvo diverso termine stabilito dall'ANAC	
G2		Adeguamento disciplina tutela whistleblower	5%	Entro 60gg dalla data entrata in vigore linee guida ANAC	
G2		Adeguamento codice comportamento	10%	31/12/2020	
G2		Inidividuazione rapporti aventi maggior valore economico	10%	15%	
G2		Partecipate: vigilanza sull'adozione di misure prevenzione della corruzione e della trasparenza	10%	31/12/2020	
G2		Miglioramento in termini di accountability	Monitoraggi effettuati sui tempi dei procedimenti	5%	2
G2	Miglioramento in termini di accountability	Customer satisfaction	15%	31/12/2020	
G2	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	10%	31/12/2020	
	Prospettiva	INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Target 2020	Revisione
<b>H1</b>	Implementare azioni di miglioramento organizzativo		70%		
H1	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Progetto di accorpamento con la CCIAA di Prato	40%		
H1		numero incontri di coordinamento al mese	30%	2	
H1		assegnazione obiettivi operativi ai servizi	20%	28/02/2020	
		selezione OIV	20%	entro data accorpamento	
H1		rispetto obiettivi operativi gruppi di lavoro (in termini di GdL attivati nell'anno per la parte di competenza rispetto al totale dei GdL)	30%	100%	
		<b>Potenziamento lavoro agile</b>	<b>30%</b>		
	Regolamentazione lavoro agile	Predisposizione proposta di Piano Operativo Lavoro Agile per la parte di competenza	15%		31/12/2020
	Erogazione servizi in situazione di emergenza	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati (*)	15%		100%
(*) Indicatore afferente alla linea D2 riportato nella presente sezione per la particolare connotazione attribuita alla sua valutazione					