



**Camera di Commercio
Pistoia**

Allegato alla deliberazione G.C. n. 87 del 2 ottobre 2018
composto da n. 62 pagine

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020 - AGGIORNAMENTO

Camera di Commercio di Pistoia

Aggiornamento 2 ottobre 2018

Presentazione del Piano

Il sistema camerale sta attraversando un momento di profondo cambiamento: la Legge delega di riforma della Pubblica Amministrazione (L. 7 agosto 2015, n. 124) prevede, all'art. 10, una sua incisiva riforma suscettibile di modificarne profondamente sia l'assetto territoriale che il portafoglio di competenze attribuite. Il Governo ha adottato il D.lgs 25 novembre 2016, n. 219 di riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

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

L'art. 7, c. 2, del D.M. 8 agosto 2017 prevede che "Entro i tre mesi successivi all'entrata in vigore del presente decreto, il Ministero dello sviluppo economico, su proposta di Unioncamere, ridefinisce i servizi che il sistema delle camere di commercio e' tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della legge n. 580 del 1993 e successive integrazioni e modificazioni e, in sede di prima attuazione del comma 4, lettera a-bis) dell'art. 18 della P.T.P.C.T. Camera di Commercio di Pistoia – Aggiornamento per il triennio 2018/2020 (Schema in consultazione) 8 medesima legge, gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali di cui al medesimo art. 2 (...)".

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

Tale situazione di incertezza, che si va ad inserire nell'ambito di un quadro istituzionale di riferimento anch'esso connotato da forti profili di indeterminazione (si pensi, ad esempio, alla situazione delle Amministrazioni Provinciali, il cui processo di riforma non è ancora concluso; ai processi di unione che, faticosamente e con vicende alterne, interessano molteplici Comuni del territorio; all'incertezza circa il futuro di Toscana Promozione, Agenzia regionale di promozione economica) .

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

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

Si deve altresì considerare la forte riduzione della principale fonte di provento dell'Ente camerale, il diritto annuale posto a carico delle imprese iscritte o annotate al registro delle Imprese disposto dall'art. 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, che, come è noto, al comma 1 ha previsto una progressiva riduzione della misura del diritto rispetto al 2014: 35% nel 2015, 40% nel 2016, 50% dal 2017.

Il quadro di riferimento sopra delineato deve essere tenuto presente quale indispensabile chiave di lettura del Piano per il triennio 2018-2020 che si mantiene comunque espressione di una rinnovata consapevolezza sociale e di una cultura gestionale orientata al risultato indirizzati, **per quanto consentito dal citato quadro di riferimento, a:**

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

Il Presidente
Stefano Morandi

1. La Camera di Pistoia: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Chi siamo,
 - 1.2 Cosa Facciamo
 - 1.3 Come Operiamo
2. Identità
 - 2.1 La Camera di Pistoia in cifre
 - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
 - 3.1 Analisi del contesto esterno
 - 3.2 Analisi del contesto interno – lo stato di salute economico-finanziaria
 - 3.2.1 – Analisi del contesto interno – il quadro delle risorse economiche per l'esercizio 2018
 - 3.2.2 – Il portfoglio dei servizi
4. La Performance Organizzativa
 - 4.1 Albero della Performance
 - 4.1.1 – La Vision
 - 4.1.2 – Le Aree Strategiche
 - 4.1.3 – La Mappa Strategica
 - 4.2 – Gli obiettivi strategici
 - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
6. Il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 2018-2020
7. Le azioni per la promozione delle pari opportunità
 8. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
9. Coerenza con la programmazione economica e di gestione del Bilancio





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

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

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



1.1 Chi siamo

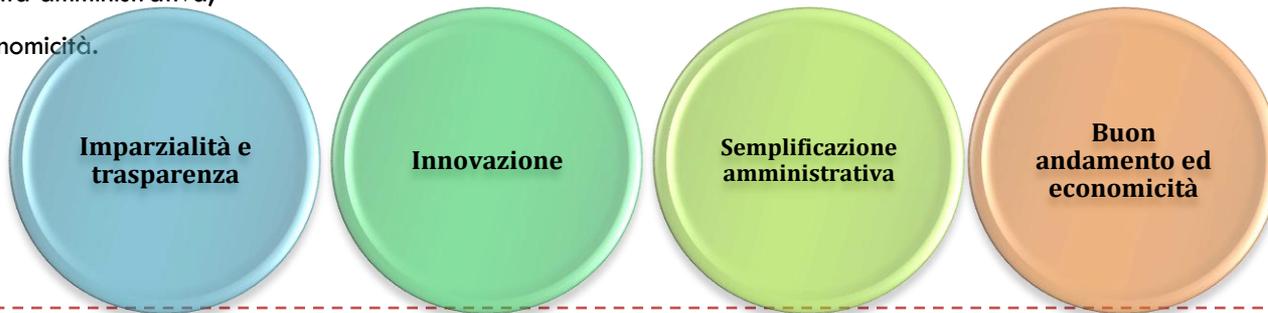
Le Origini

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

I Valori

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

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



1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



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

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

Il Consiglio camerale si è insediato il 29 giugno 2015

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

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



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

La Giunta Camerale si è insediata il 28 luglio 2015

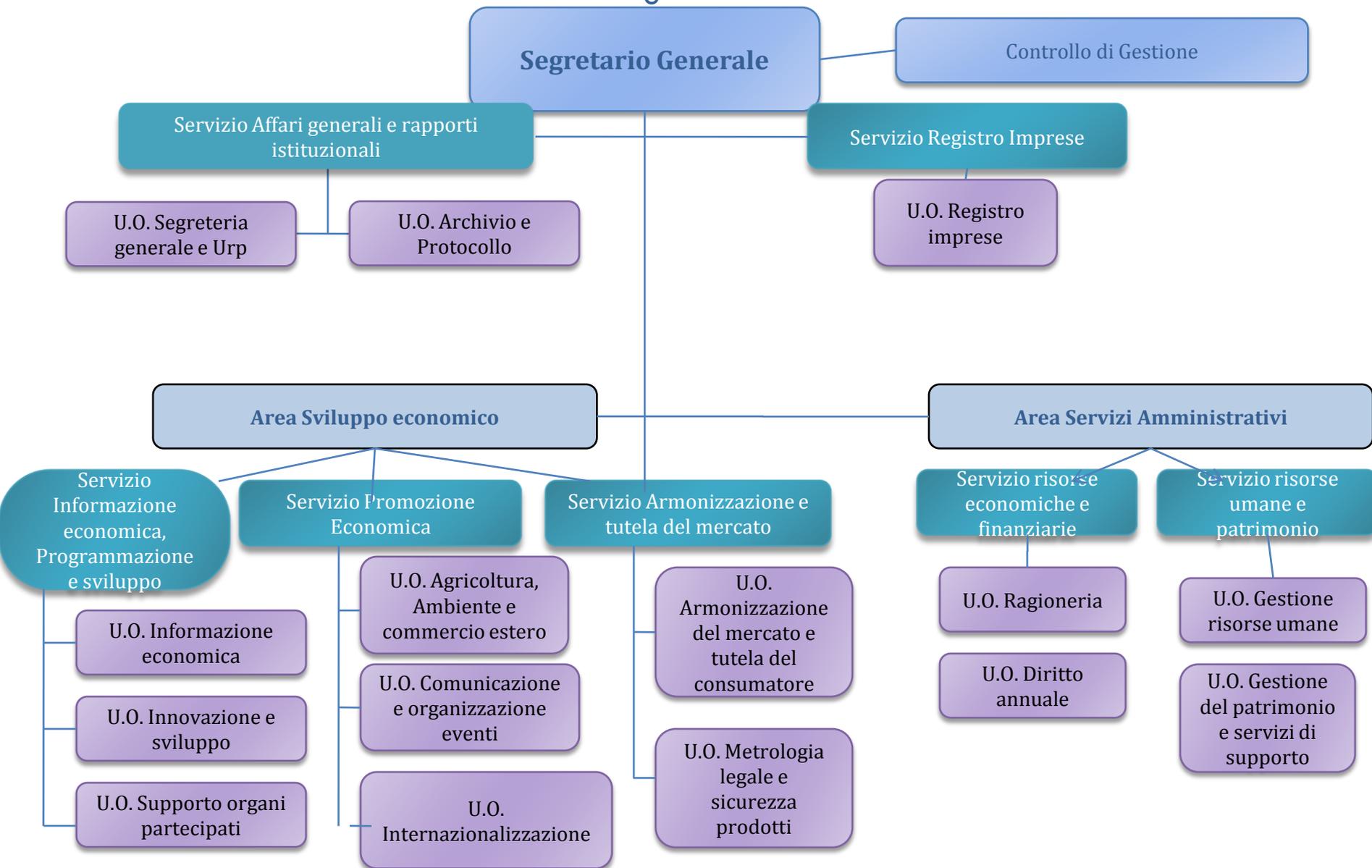
I.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

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

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



1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo –



1.2 Cosa Facciamo

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

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

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

1.2 Cosa Facciamo

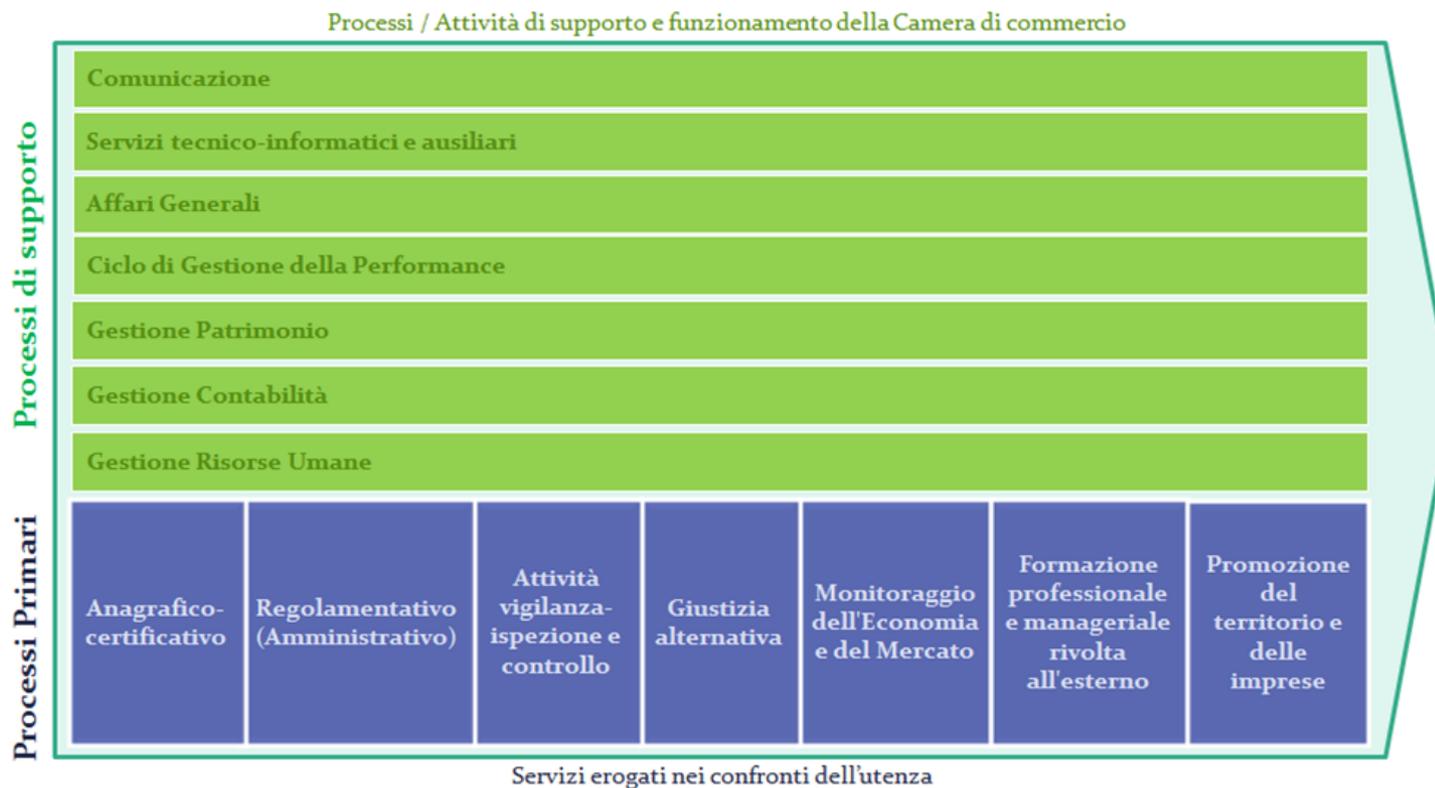
Le attività svolte dalla Camera possono anche essere classificate in (*):

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

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

1.2 Cosa Facciamo – Il Portafoglio servizi

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



1.2 Cosa Facciamo – Stakeholder Map

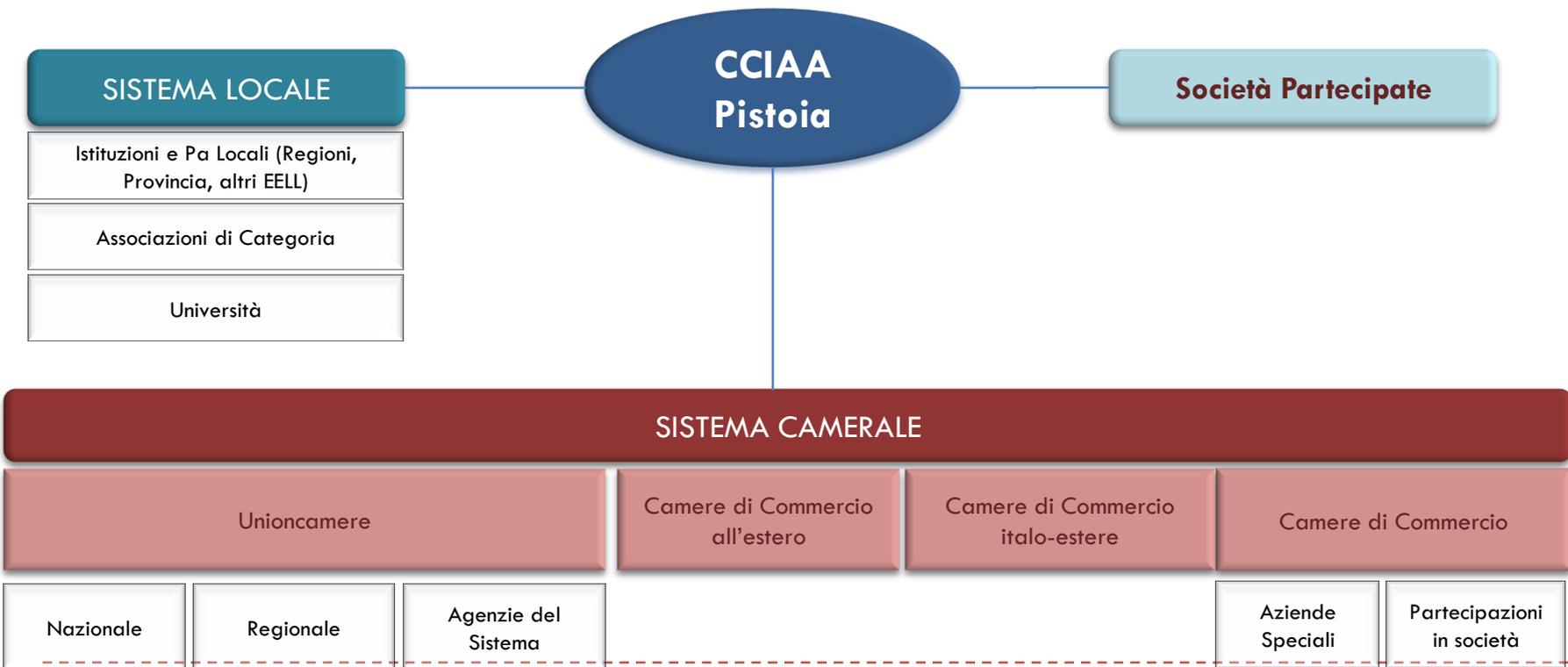
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	Associazioni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



1.3 Come Operiamo

La Camera di Commercio di Pistoia: Sistema di Governance integrata

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



1.3 Come Operiamo

Il Sistema Camerale

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

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

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

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

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

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

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

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

(*) Si veda la premessa al presente Piano in ordine al processo di riorganizzazione del sistema camerale in atto.



2 . Identità

2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre



SEDE CAMERALE

Indirizzo: Corso Silvano Fedi, 36

Tel. 0573 - 99141

Orari di apertura :

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



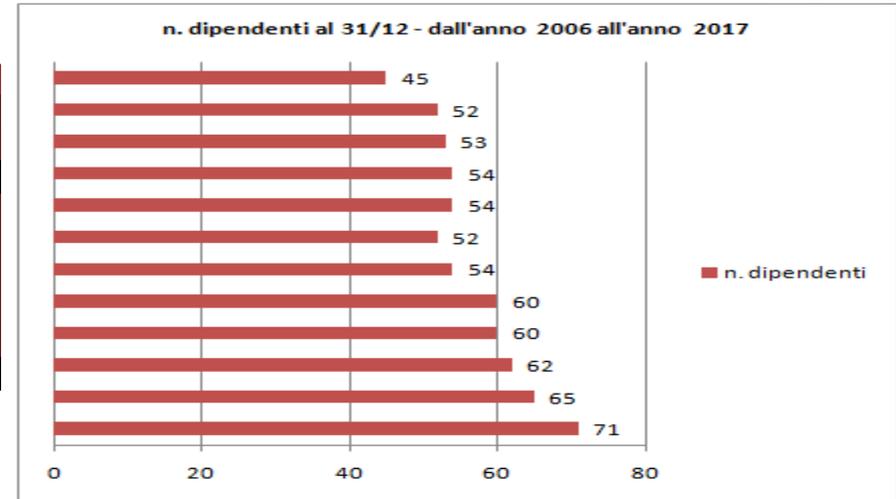
2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – La politica delle Risorse Umane

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

Il personale della Camera di commercio di Pistoia è passato da 71 dipendenti nel 2007 a 46 dipendenti al 31.12.2017.



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



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

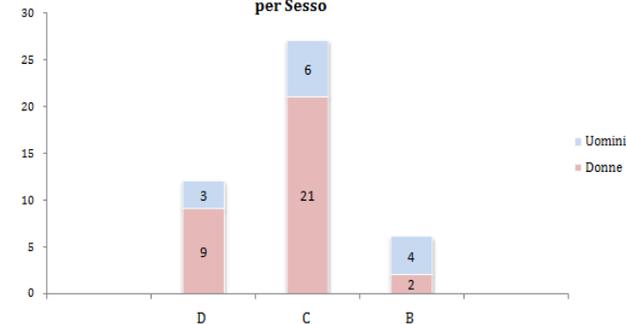
Nell'organico della Camera è presente un unico dirigente che, oltre a dirigere le aree funzionali, ricopre le funzioni di Segretario generale. L'incarico è attribuito a un dipendente di cat. D3, già dirigente ex art. 19, c. 6, collocato in aspettativa .



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

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

Composizione del Personale in Ruolo (31.12) per Sesso



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



2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – Il tessuto imprenditoriale



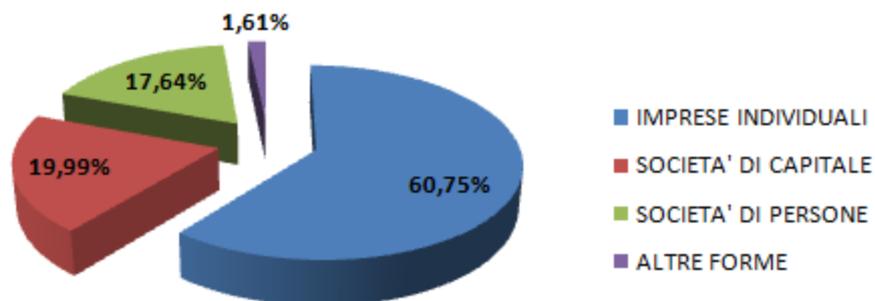
Il Tessuto Imprenditoriale

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

Imprese attive al 31/12/2017

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

Composizione % delle imprese attive per natura giuridica



2.2 Mandato Istituzionale e Mission

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

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

Basti pensare, a questo proposito, alla situazione delle amministrazioni provinciali, il cui processo di riforma non è ancora concluso; ai processi di unione che, faticosamente e con vicende alterne, interessano molteplici comuni del territorio; all'incertezza circa il futuro di Toscana Promozione, Agenzia regionale di promozione economica.

Il programma di mandato, pertanto, anche alla luce delle decisioni assunte dal Consiglio circa l'avvio del percorso di integrazione delle circoscrizioni territoriali con la CClAA di Prato, deve essere vista in un'ottica di "programmazione ponte" verso tale integrazione, suscettibile di ridefinizione una volta completato il processo.

La *mission* dell'Ente camerale resta **incentrata sull'impresa e sul suo sostegno in forme non solo economico-finanziarie.**



3. Analisi del contesto

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

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

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato, la Camera ha provveduto ad un'approfondita analisi esplicitata all'interno del Programma di Mandato 2016-2020 e nella Relazione Previsionale e Programmatica 2018, in relazione a:



3.1 Analisi del contesto esterno

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

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

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

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

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

La contrazione del peso delle risorse dedicate al sostegno del sistema economico locale è conseguente all'entrata in vigore del DL90/2014 che ha imposto una riduzione delle misura del diritto annuale del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% a partire dal 2017.

VALENZA INDICATORE	Algoritmo di calcolo	2015	2016	Tipologia indicatore	Unità di misura	Fonte
Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti ID 26	35%	34%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Oracle
Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	67%	65%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Dyana
Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore pareto)	Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	51%	51%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Oracle
Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	87%	83%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Oracle
Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	86%	88%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Oracle

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

2018

Il quadro delle risorse e degli impieghi sulla base dell'aggiornamento del preventivo economico approvato .
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 all'aggiornamento del preventivo economico 2018.](#)

ALL. B BUDGET DIREZIONALE (previsto dall'articolo 8, comma 1)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2018	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA	TOTALE (A+B+C+D)
GESTIONE CORRENTE						
A) Proventi Correnti						
1) Diritto annuale	3.708.700		3.140.700	227.200	340.800	3.708.700
2) Diritti di segreteria	1.272.050			1.237.050	35.000	1.272.050
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	98.484	5.130	2.000	9.000	82.354	98.484
4) Proventi da gestione di beni e servizi	550.625		1.500	62.500	486.625	550.625
5) Variazioni delle rimanenze	0		0	0	0	0
Totale Proventi correnti (A)	5.629.859	5.130	3.144.200	1.535.750	944.779	5.629.859
B) Oneri Correnti						
6) Personale	-2.227.941	-195.965	-665.131	-959.941	-406.904	-2.227.941
a) competenze al personale	-1.626.091	-141.408	-473.410	-708.587	-302.686	-1.626.091
b) oneri sociali	-398.900	-35.257	-114.871	-173.554	-75.218	-398.900
c) accantonamenti al T.F.R.	-171.200	-19.300	-45.100	-77.800	-29.000	-171.200
d) altri costi	-31.750		-31.750			-31.750
7) Funzionamento	-1.469.252	-350.137	-810.719	-259.100	-49.296	-1.469.252
a) Prestazioni servizi	-751.782	-119.920	-417.710	-199.422	-14.730	-751.782
b) Godimento di beni di terzi	-49.220		-49.220			-49.220
c) Oneri diversi di gestione	-375.150	-18.617	-267.789	-59.678	-29.056	-375.150
d) Quote associative	-242.000	-160.500	-76.000		-5.500	-242.000
e) Organi istituzionali	-51.100	-51.100				-51.100
8) Interventi economici	-1.295.340			-155.558	-1.139.782	-1.295.340
9) Ammortamenti e accantonamenti	-1.349.205	-500	-1.100.705	-71.200	-176.800	-1.349.205
a) immob. immateriali	-1.500		-1.500			-1.500
b) immob. materiali	-199.705	-500	-108.205	-3.000	-88.000	-199.705
c) svalutazione crediti	-1.148.000		-991.000	-68.200	-88.800	-1.148.000
d) fondi spese future						
Totale Oneri correnti (B)	-6.341.738	-546.602	-2.576.555	-1.445.799	-1.772.782	-6.341.738
Risultato della gestione corrente A-B	-711.879	-541.472	567.645	89.951	-828.003	-711.879
C) GESTIONE FINANZIARIA						
a) Proventi finanziari	8.900		3.900		5.000	8.900
b) Oneri finanziari	-100		-100			-100
Risultato della gestione finanziaria	8.800		3.800		5.000	8.800
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
a) Proventi straordinari	246.600	238.600	8.000			246.600
b) Oneri straordinari	-379.821	-371.616	-7.205			-379.821
Risultato della gestione straordinaria	-132.221	-133.016	795			-132.221
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/C +/-D)	-835.300	-674.488	572.240	89.951	-823.003	-835.300
PIANO DEGLI INVESTIMENTI						
E) Immobilizzazioni Immateriali						
1) Software						
2) Licenze d'uso						
3) Diritti d'autore						
4) Altre						
Totale Immobilizzazioni Immateriali (E)						
F) Immobilizzazioni materiali						
5) Immobili						
6) Opere di manutenzione straordinaria						
7) Impianti	3.000		3.000			3.000
8) Attrezzature informatiche	8.000		8.000			8.000
9) Attrezzature non informatiche	7.000		7.000			7.000
10) Arredi e mobili						
11) Automezzi						
12) Biblioteca						
13) Altre						
Totale Immobilizzazioni materiali (F)	18.000		18.000			18.000
G) Immobilizzazioni finanziarie						
14) Partecipazioni e quote						
15) Altri investimenti mobiliari						
Totale Immobilizzazioni finanziarie (G)						
Totale generale Investimenti (E-F-G)	18.000		18.000			18.000



3.2.2 Il Portafoglio servizi

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Pistoia mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di benchmarking nell'ambito del progetto nazionale coordinato da Unoncamere, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza. **I dati risultanti dalle analisi di processo vengono pubblicati sul sito camerale, nella sezione [Amministrazione trasparente, Cartella Servizi erogati](#), secondo quanto disposto dal d.lgs 33/13.**



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

Funzione	Macro Processo	Processo	Assorbimento F2E			COSTI DIRETTI			COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	TOTALE COSTI DI PROCESSO	Distribuzione % Costi di processo	INTERVENTI DI PROMOZIONE
			Personale dipendente	Totale F2E	Distribuzione % F2E	Costi personale dipendente	Altri costi diretti	Totale costi diretti				
A Organi istituzionali e Organi Generali	A0 CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	A0.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo	1,40	1,40	2,99%	€ 73.421	€ 5.368	€ 78.789	€ 39.222	€ 118.011	2,96%	€ 0
		A0.2 Sistemi di gestione	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
	A2 SAPPRESENTAZIONE, AFFARI GENERALI E ASSISTENZA	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	1,41	1,41	3,03%	€ 62.481	€ 108.769	€ 171.250	€ 39.728	€ 210.979	5,28%	€ 0
		A2.2 Tutela legale	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 8.737	€ 8.737	€ 0	€ 8.737	0,22%	€ 0
		A2.3 Gestione documentazione	3,12	3,12	6,69%	€ 133.025	€ 6.832	€ 139.857	€ 87.723	€ 227.580	5,70%	€ 0
A3 COMUNICAZIONE	A3.1 Comunicazione	1,90	1,90	4,07%	€ 80.093	€ 4.374	€ 84.467	€ 53.449	€ 137.916	3,45%	€ 0	
B Servizi di Supporto	B0 RISORSE UMANE	B0.1 Acquisizione e gestione risorse umane	3,68	3,68	7,88%	€ 172.907	€ 53.334	€ 226.240	€ 103.327	€ 329.568	8,25%	€ 0
		B0.2 Fornitura beni e servizi	1,33	1,33	2,84%	€ 60.357	€ 0	€ 60.357	€ 37.254	€ 97.611	2,44%	€ 0
	B2 APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI	B2.2 Gestione beni materiali e insostituibili e logistica	2,19	2,19	4,69%	€ 82.206	€ 288.430	€ 370.636	€ 61.462	€ 432.098	10,82%	€ 0
		B3.1 Gestione diritto annuale	1,36	1,36	2,91%	€ 49.815	€ 31.817	€ 81.631	€ 38.154	€ 119.785	3,00%	€ 0
		B3.2 Gestione contabilità e liquidità	2,14	2,14	4,58%	€ 91.001	€ 21.314	€ 112.315	€ 60.085	€ 172.399	4,32%	€ 0
B3 BILANCIO E FINANZA	B3.2 Gestione contabilità e liquidità	2,14	2,14	4,58%	€ 91.001	€ 21.314	€ 112.315	€ 60.085	€ 172.399	4,32%	€ 0	
	C Analisi e Servizi di Regolazione del Mercato	C1 ANAMARCO CERTIFICATIVO	C1.1 Tenuta registro imprese, repertorio economico amministrativo, albo artigiani	11,41	11,41	24,46%	€ 505.247	€ 7.494	€ 512.731	€ 320.835	€ 833.566	20,80%
C1.2 Tenuta albo gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione)			0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
C1.3 Gestione usap camerale			0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0
C1.4 Servizi digitali			1,63	1,63	3,50%	€ 65.457	€ 50.572	€ 116.029	€ 45.858	€ 161.887	4,05%	€ 0
C1.5 Certificazioni per l'export			1,32	1,32	2,82%	€ 58.574	€ 3.783	€ 62.357	€ 36.973	€ 99.330	2,49%	€ 0
C2 REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	C2.1 Protesti	0,68	0,68	1,45%	€ 26.637	€ 0	€ 26.637	€ 19.007	€ 45.644	1,14%	€ 0	
	C2.2 Brevetti e marchi	0,96	0,96	2,06%	€ 36.672	€ 0	€ 36.672	€ 27.048	€ 63.720	1,60%	€ 0	
	C2.3 Prezzi e borsa merci	0,11	0,11	0,24%	€ 4.353	€ 0	€ 4.353	€ 3.093	€ 7.445	0,19%	€ 4.989	
	C2.4 Sanzioni amministrative ex L. 689/91	0,40	0,40	0,86%	€ 15.939	€ 488	€ 16.427	€ 11.303	€ 27.730	0,69%	€ 0	
	C2.5 Attivi/ In materia di metrologia legale	1,01	1,01	2,16%	€ 49.993	€ 8.334	€ 58.327	€ 28.397	€ 86.725	2,17%	€ 0	
	C2.6 Forme alternative di giustizia	3,88	3,88	8,30%	€ 162.270	€ 34.532	€ 196.801	€ 108.951	€ 305.752	7,66%	€ 0	
	C2.7 Regolamentazione del mercato	1,28	1,28	2,74%	€ 58.278	€ 5.696	€ 63.975	€ 35.961	€ 99.935	2,50%	€ 58.986	
D Studio, Formazione, Informazioni, Promozione, Comunicazione, Innovazione	D1.1 PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	D1.1 Monitoraggio economia e mercato	1,23	1,23	2,64%	€ 60.198	€ 0	€ 60.198	€ 34.583	€ 94.781	2,37%	€ 0
		D1.2 Formazione professionale rivolta all'esterno	0,67	0,67	1,43%	€ 28.636	€ 0	€ 28.636	€ 18.754	€ 47.389	1,19%	€ 26.531
		D1.3 Promozione territorio e imprese	3,58	3,58	7,68%	€ 162.348	€ 882	€ 163.230	€ 100.713	€ 263.942	6,61%	€ 1.357.213
			46,66	46,66	100,00%	€ 2.099.306	€ 640.747	€ 2.680.053	€ 1.811.876	€ 3.992.531	300%	€ 1.447.719

[F2E dipendenti - altre risorse complessivamente utilizzate]

4 – La Performance Organizzativa

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

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



4.1 – L’Albero della Performance

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

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

Mandato Istituzionale	perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali
Mission	ragione d’essere e ambito in cui la Camera di Commercio di Pistoia opera in termini di politiche e di azioni perseguite;
Vision	definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell’Ente
Aree Strategiche	linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la mission e la vision. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle linee strategiche scaturisce da un’analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle linee strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d’azione;
Obiettivi strategici	descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per perseguire con successo i le proprie linee strategiche.;
Obiettivi operativi	dettaglio delle azioni necessarie all’implementazione dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

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



4.1.1 – La Vision

Il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, nel modificare la legge 580/93, ha riconosciuto alle Camere di Commercio la natura di enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Tale riconoscimento ha dato un nuovo impulso all'Ente camerale per riappropriarsi del ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio che le è proprio, capace di creare un dialogo con le istituzioni locali e con gli altri attori del sistema per la definizione di progetti di sviluppo.

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

La VISION della Camera di Commercio di Pistoia

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



4.1.2 – Le Aree Strategiche

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

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

Tessuto economico locale: prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative.

Economico-Finanziaria: prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

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

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



4.1.2 – Le Aree Strategiche riclassificate in ottica BSC

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

PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

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

PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

- I. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

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

PROSPETTIVA INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO

- H. INNOVAZIONE E QUALITA'



4.1.3 – La Mappa Strategica

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

La Mappa Strategica della Camera di Pistoia, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2018 mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Linee Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto. La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica.

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

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

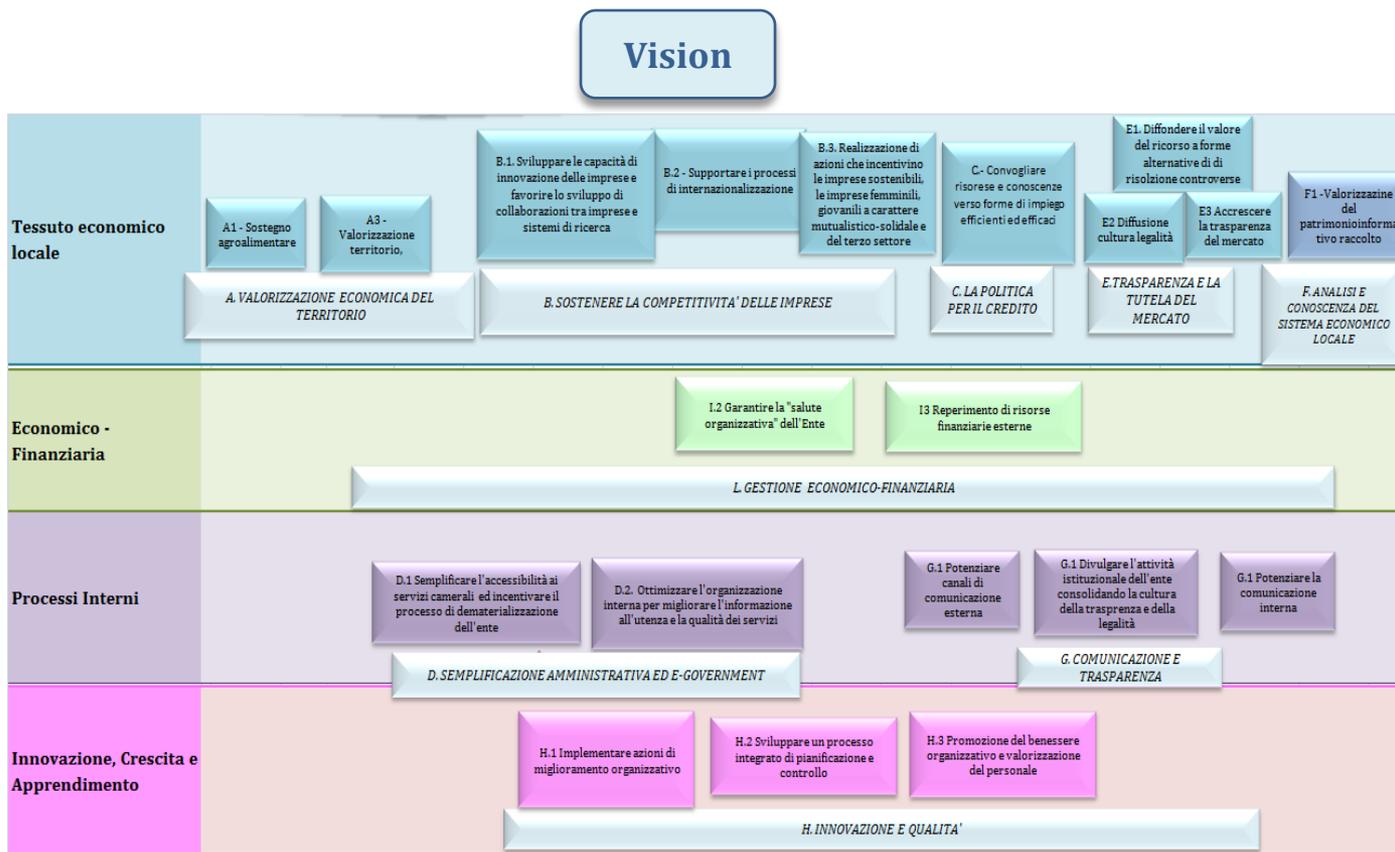


4.1.3 – La Mappa Strategica

Di seguito viene riprodotta la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pistoia, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera ha individuato degli indicatori in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e, a cascata, di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rinvia al [Programma di Mandato e alla RPP 2018](#) pubblicati sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente.



Le prospettive



4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

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

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

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

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

-prospettiva tessuto economico-locale

- prospettiva economico-finanziaria

-prospettiva processi interni

-prospettiva innovazione crescita e apprendimento

Si precisa che gli indicatori contrassegnati con il codice **PIRA** sono stati inseriti nel PIRA (Piano dei Risultati Attesi), approvato unitamente al Preventivo economico 2018.

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Tessuto economico locale

		VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2018	TARGET 2019	TARGET 2020	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
	A1	Valorizzazione economica del territorio								
	A1	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	60%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
PIRA	A1	Grado di utilizzo delle risorse dedicate alla valorizzazione del territorio	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO REGIONALE TURISMO/Risorse complessive destinate al PROGETTO REGIONALE TURISMO	20%	100%	100%	-	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Kronos
	A1	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019 PROGETTO REGIONALE TURISMO	20%	100%	100%	-	Indicatore di risultato	Percentuale	Kronos
	A2	Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca								
	A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	20%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
PIRA	A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE	30%	70%	100%	-	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Kronos
	A2	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE	30%	100%	100%	-	Indicatore di risultato	Percentuale	Kronos
	A2	Consolidamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N. accessi al servizio consulenziale *1000/ N. imprese attive (escluse le ul) al 31.12	5%	1	1	1	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A2	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione	N. partecipanti ad attività formative/informative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n*1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	10%	7,00			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A2	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	5%	buono			Indicatore di risultato	giudizio	rilevazione interna
	A3	Favorire l'internazionalizzazione								
	A3	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	70%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
	A3	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE e Cassa depositi e prestiti)	30%	100% iniziative trasmesse da ICE			Indicatore di risultato	Percentuale	BSC - rilevazione interna

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



Prospettiva Tessuto economico locale

	A4	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili								
	A4	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	20%	1.000			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A4	Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerali	Numero dassi provincia Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	20%	55			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
PIRA	A4	Grado di utilizzo delle risorse	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	30%	70%	100%	-	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Kronos
	A4	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	30%	100%	100%	-	Indicatore di risultato	Percentuale	Kronos
	A4	Tasso di imprenditorialità	Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12/N. Abitanti provincia di Pistoia	0%	>= media Italiana	>= media Italiana	>= media Italiana	Indicatore di outcome	Percentuale	Banche dati statistiche
	A5	Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese								
	A5	Livello di affluenza allo Sportello finanziamenti	N. utenti serviti allo sportello di consulenza imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi nell'anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12							
La linea strategica relativa al sostegno al credito alle imprese non viene declinata su obiettivi di ente in considerazione della sensibile riduzione del peso della stessa a seguito della definizione delle nuove funzioni camerali										

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Tessuto economico locale

	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2018	TARGET 2019	TARGET 2020	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte	
	A6	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie								
	A6	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	30%	185 ogni 1.000 imprese	190 ogni 1.000 imprese	195 ogni 1.000 imprese	Indicatore di outcome	numero in valore assoluto	Conciliacamera
	A6	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	50%	50%	50%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Conciliacamera
piano anticor	A6	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	>=1			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2018	TARGET 2019	TARGET 2020	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte	
	B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente								
PIRA	B1	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	35%	35%	36%	37%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
PIRA	B1	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	30%	70%	70%	70%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Diana
PIRA	B1	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente(*)	35%	<=1	<=1	<=1	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
				(*) Ai fini della determinazione del target i proventi sono stati depurati di € 568.000 relativi alla maggiorazione del diritto annuale sui progetti promozionali nazionali e regionali e gli oneri correnti di € 148.000 relativi all'accantonamento per svalutazione della maggiorazione del diritto annuale sui suddetti progetti.						
tolto dal PIRA	B1	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti							
				Indicatore tolto in previsione dell'accorpamento con altra CCIAA che riduce il peso delle funzioni A e B che saranno oggetto di riorganizzazione in termini di economie di scala						
	B2	Reperimento di risorse finanziarie esterne								
	B2	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2016	100%	entro 31.12.2018			Indicatore di efficienza	dato finale	Programma informatico Disar
				Si segnala che non è stato ancora emanato il provvedimento normativo di definizione della mappatura dei servizi camerali con l'annessa correlazione delle fonti di finanziamento degli stessi. Allo stato attuale non è quindi possibile definire ulteriori indicatori sull'obiettivo strategico in oggetto (B2)						



Il ruolo esattoriale non sarà predisposto per uniformarsi alla Camera di Commercio di Prato con la quale è in corso l'accorpamento

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale



Prospettiva Processi interni

	VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2018	TARGET 2019	TARGET 2020	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte	
	C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente								
		La linea strategica è declinata in azioni che sono state implementate nel corso degli esercizi precedenti (consolidamento sportelli Punto Impresa e progetti relativi alla conservazione a norma dei documenti); non si ritiene quindi di individuare sul triennio in oggetto ulteriori obiettivi di ente. Gli indicatori del Piano performance 2017-2019 della linea strategica in oggetto avevano target sul solo esercizio 2017								
	C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi								
	C2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	90%	90%	90%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Priamo
	C2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-5gg	-5gg	-5gg	Indicatore di qualità erogata	giorni	Orade
	C2	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	40%	100%	100%	100%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
	C3	Polenzicare la comunicazione istituzionale e la trasparenza								
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	30%	100%			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sito internet
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità anticorruzione	10%	entro 30/11/2018	entro 30/11/2019	entro 30/11/2020	Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Ridefinizione della mappatura dei processi dell'ente	20%	entro 30/10/2018			Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi	Adeguamento nuova regolamentazione privacy	20%	entro 30/6/2018					
piano anticor	C3	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	20%	entro 31/12/2018			Indicatore di risultato	data finale	Sistema di rilevazione interna (BSC)

4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Innovazione crescita e apprendimento



		VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2018	TARGET 2019	TARGET 2020	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
	D1	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo								
piano anticor	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio basso (ore mediamente erogate per dipendente)	25%	≥2			Indicatore di efficacia	numero in valore assoluto	Sistema di rilevazione interna (BSC)
piano anticor	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio medio o alto (ore mediamente erogate per dipendente)	25%	≥3			Indicatore di efficacia	numero in valore assoluto	Sistema di rilevazione interna (BSC)
PIRA	D1	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	25%	0	0	0	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - Rilevazione interna
PIRA	D1	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	25%	<48	<48	<48	Indicatore di efficienza	numero in valore assoluto	Sipert
	D1		Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno							
	D1	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x / Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "importanza degli ambiti indagine") anno x-1							
		La rilevazione del benessere organizzativo con la valutazione del superiore gerarchico era prevista dall'art. 14, comma 5 D.lgs 150/2009 che è stato abrogato dal dpr 105/2016								
	D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo								
PIRA	D2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	25%	95%	95%	95%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Oracle
	D2	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	75%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
	D3	Implementare azioni di miglioramento organizzativo								
	D3	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Progetto di accorpamento delle circoscrizioni territoriali da pianificarsi a seguito dell'entrata in vigore del decreto correttivo ex art. 3 e 4 d.lgs 219/2016	100%	100% scheda progetto da predisporre entro 60 gg dall'entrata in vigore del decreto correttivo			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi

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

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

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

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

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

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



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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	90%
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/Indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019 PROGETTO REGIONALE TURISMO	100%

Programmi	Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche			Strutture Coinvolte
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	Centro di Costo
A.1 Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio	A.1.1 - Percorsi di promozione dei prodotti agroalimentari di qualità	PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente		-	-	D006
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di agricoltura, ambiente e tutela prodotti agroalimentari	1.000,00	-	-	D006
		Realizzazione in cofinanziamento di iniziative di promozione e tutela dell'agroalimentare	1.650,00	-	-	D005
		Bando valorizzazione agroalimentare di qualità e tradizioni gastronomiche pistolesi 2018	85.000,00			D005
Totale Programma A.1.			87.650,00	-	-	
A.3 Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio	A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi	Cartelli promozionali autostradali	12.222,00	-	-	D005
		Isnart - Quota consortile	3.000,00		-	D005
		Vetrina Toscana	30.000,00		15.000,00	D005
		PRT - PROGETTO REGIONALE TURISMO	70.000,00		84.000,00	D005
		Realizzazione/cofinanziamento iniziative di promozione turistico/culturale e di valorizzazione dell'artigianato e dell'agroalimentare di qualità	200.000,00			D005
Totale Programma A.3.			315.222,00	-	99.000,00	
TOTALE LINEA STRATEGICA A			402.872,00	-	99.000,00	

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

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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'innovazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	90%
B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione	70%
B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione (Indicatore trasversale su tutti i processi camerali)	N. partecipanti ad attività formative/informativ e rivolte all'esterno organizzate dalla	7
	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	buono
B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	Potenziamento sportello innovazione	N. incontri sportello brevettuale	15
		N. accessi alla sportello brevettuale	35

Programmi	Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche			
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi	
B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	PUNTO IMPRESA : Sportello informativo marchi e brevetti	-	-	-	
		PUNTO IMPRESA : Orientamento e consulenza	-	-	-	
	B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano per favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese	PUNTO IMPRESA - Attività formative e informativa in materia di innovazione e digitalizzazione			-	
		PNPID - Punto Impresa Digitale	135.300,00		168.000,00	
		Eccellenze in digitale	21.750,00	-		
		FPN 2015-2016 Progetto E-GOV	12.500,00		12.500,00	
		Progetto CEQ Monsummano	-			
		Green care	50,00		100,00	
	B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi	Sistema rating	100,00		400,00	
		Realizzazione/cofinanziamento progetti di valorizzazione dell'innovazione e sostegno alle start-up operanti nel settore del verde	20000,00			
	Totale Programma B.1.			189.700,00	-	181.000,00

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



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

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

Programmi	Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche		
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi
B.2 - Supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese	B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali anche attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	Organizzazione e/o partecipazione a incoming/workshop/BtoB	7.000,00		
		Banda fiere a carattere internazionale	100.000,00		
		Expo ferroviaria 2019	850,00	-	-
	B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione	PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali	-	-	-
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di commercio con l'estero e internazionalizzazione delle imprese	1.000,00		
	B.2.3 - Immagine Italia & Co.	Immagine Italia 2018	330.640,00		438.625,00
Immagine Italia 2019		45.000,00		45.000,00	
Totale Programma B.2.			484.490,00	-	438.625,00

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

Obiettivo Strategico	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili		
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	1.000
	Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerali	Numero classi provincia Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	55
B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 Progetto Orientamento al lavoro e alle professioni	100%

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Progetti/Iniziative	Risorse economiche		
			Oneri promozionali	Investimenti	Proventi
B 3. Realizzazione di azioni che incentivino le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	PUNTO IMPRESA : Sportello nuove imprese	-	-	-
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di nuove imprese			
	B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Boot Camp for student	20.000,00		
		PNOL - Orientamento al lavoro e alle professioni	136.400,00		168.000,00
		FPN 2015-2016 Progetto orientamento al lavoro	12.500,00		12.500,00
		Registro dell'alternanza			
		Cofinanziamento progetti di alternanza scuola/lavoro (bando)	30.000,00		
Totale Programma B.3.		198.900,00	-	180.500,00	



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



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE		
Linee Strategiche di Mandato	C: LA POLITICA PER IL CREDITO		
Benefici Attesi	<input checked="" type="checkbox"/> diffusione delle opportunità di finanziamento; <input checked="" type="checkbox"/> favorire l'accesso alle suddette opportunità da parte delle imprese del territorio; <input checked="" type="checkbox"/> contribuire al rafforzamento del sistema delle garanzie mediante la valorizzazione del patrimonio informativo;		
Obiettivo strategico	Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese		
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	Livello di di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito	N. pubblicazioni NewsBandi	11 uscite
	La linea strategica relativa al sostegno al credito alle imprese non è stata declinata su obiettivi di ente in considerazione della sensibile riduzione del peso della stessa a seguito della definizione delle nuove funzioni camerali. Ridotti anche gli indicatori di natura operativa		

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

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



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

Obiettivo strategico	Parsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie		
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
E1 - Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	185 ogni 1.000 imprese
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%
E2 - Diffusione della cultura della legalità	Capacità di organizzazione eventi in tema di cultura della legalità	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>= 1

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	E.1.1. - Consolidamento del ruolo camerale nell'ambito dei sistemi alternativi di risoluzione delle controversie anche attraverso la stipula di apposite convenzioni	-	-	-	Mediazione/Arbitrato	Servizio di regolazione del mercato
Totale Programma E.1.		€ -	€ -	€ -		
E.2. Diffusione la cultura della legalità	E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia	-	-	-	PUNTO IMPRESA : Sportello informativo protesti e carte tachigrafiche	Servizio di regolazione del mercato
		-	-	-	PUNTO IMPRESA : Sportello informativo sanzioni	
		-	-	-	PUNTO IMPRESA : Sportello sicurezza e etichettatura prodotti	
					PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di etichettatura prodotti e start up cooperative e imprese sociali per l' utilizzo beni confiscati alla mafia	
	9.200,00			Iniziative di promozione della cultura della legalità		
	E.2.3. - Rafforzamento della collaborazione con forze di polizia locali	4.800,00			Controllo clausule inque 2018- svolgimento in forma associata con cciaa prato	
					Convenzioni con forze di polizia locale per informative R.I.	
Totale Programma E.2.		14.000,00				
E.3. Accrescere la trasparenza del mercato	E.3.1 - Regolamentazione dei mercati	4.158,00			Borsa merci Telematica - Quota consortile	Servizio di regolazione del mercato
	E.3.2 - Azioni di sensibilizzazione del consumatore/utente				Sportelli informativi consumatori	
Totale Programma E.3.		4.158,00				
Totale Programmi		€ 18.158,00		€ -		

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



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

Programmi	Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	1.220,00			Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese	Servizio Programmazione e Sviluppo
					PUNTO IMPRESA : Sportello informativo statistica e prezzi	
					Acquisizione banche dati	
					Newsreport	
TOTALE LINEA STRATEGICA F		€ 1.220,00	€ -	€ -		

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	35%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B B)] / Proventi della gestione	<= 1	AREA AMMINISTRATIVA
Programmi	Azioni di intervento			
I.2 Garantire la salute organizzativa dell'ente	I.2.1 - Adozioni di politiche gestionali che consentano una riduzione dei costi di struttura rispetto ai costi dei processi primari			
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
Reperimento di risorse finanziarie esterne	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2016	entro 31.12.2018	AREA AMMINISTRATIVA
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	70%	AREA AMMINISTRATIVA
Programmi	Azioni di intervento			
I.3 Reperimento di risorse finanziarie esterne	I.3.1 - Politiche di reperimento di risorse finanziarie da fonti diverse da quelle normativamente previste			

Il ruolo esattoriale non verrà emesso per potersi uniformare alla Camera di Prato con la quale è in corso l'accorpamento

5. La performance individuale

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

La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa.

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

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

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

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

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

In rosso i target modificati in assestamento.

5. La performance individuale del Segretario generale



	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2018
A1	Valorizzazione economica del territorio		10%	
A1	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	20%	90%
A1	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO REGIONALE TURISMO/Risorse complessive destinate al PROGETTO REGIONALE TURISMO	40%	100%
A1	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggioranza del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019 PROGETTO REGIONALE TURISMO	40%	100%
A2	Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca		10%	TARGET 2018
A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziolate	20%	90%
A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE	30%	70%
A2	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggioranza del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE	30%	100%
A2	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione	N. partecipanti ad attività formative/informative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n*1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	20%	7,00
	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2018
A3	Favorire l'internazionalizzazione		5%	
A3	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziolate	70%	90%
A3	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE e Cassa depositi e prestiti)	30%	100% iniziative trasmesse da ICE

5. La performance individuale del Segretario generale

A4	Incentivare le nuove imprese sostenibili, femminili e giovanili		10%	
A4	Grado di utilizzo delle risorse	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	20%	70%
A4	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	80%	100%
	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2018
A6	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie		10%	
A6	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	50%	185 ogni 1.000 imprese
A6	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	50%
	VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2018
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente		10%	
B1	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	50%	35%
B1	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	25%	70%
B1	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	25%	<=1
		(*) Ai fini della determinazione del target i proventi sono stati depurati di € 568.000 relativi alla maggiorazione del diritto annuale sui progetti promozionali nazionali e regionali e gli oneri correnti di € 148.000 relativi all'accantonamento per svalutazione della maggiorazione del diritto annuale sui suddetti progetti.		

5. La performance individuale del Segretario generale



	VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2018
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi		10%	
C2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	90%
C2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-5gg
C2	Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	40%	100%
C3	Polenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		10%	
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	10%	100%
C3	Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale	0%	31/12/2018
C3	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPC per la consultazione	10%	entro 31/12/2018
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	30/11/2018
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	30%	entro 30/10/2018
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi	Disciplinare procedure di controllo contratti di fornitura in corso di esecuzione	5%	entro 31/03/2018
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi	Rispetto delle misure contenute nel disciplinare in materia di controllo contratti di fornitura in corso di esecuzione	5%	100%
C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi	Adeguamento nuova regolamentazione privacy	20%	entro 30/06/2018
C3	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	10%	>=1

5. La performance individuale del Segretario generale



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



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

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

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

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

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



7 – Il Piano triennale anticorruzione 2018-2020

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

Il piano deve essere conforme alle linee guida contenute nel Piano nazionale anti-corruzione . Nella programmazione della performance di ente e della performance individuale del Segretario generale sono stati inseriti specifici obiettivi in tema di trasparenza e anticorruzione.

		VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2018
	C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi		10%	
piano anticor	C2	Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	40%	100%
	C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		5%	
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	10%	100%
piano anticor	C3	Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale	0%	31/12/2018
piano anticor	C3	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPC per la consultazione	10%	entro 31/12/2018
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	30/11/2018
piano anticor	C3	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Redefinizione della mappatura dei processi dell'ente	30%	entro 30/10/2018
piano anticor	C3	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	10%	>=1
		VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2018
	D1	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo		5%	
piano anticor	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione specifica del RPC e RT	40%	>=4
piano anticor	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio basso (ore mediamente erogate per dipendente)	20%	≥2
piano anticor	D1	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio medio o alto (ore mediamente erogate per dipendente)	20%	≥3

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

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

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

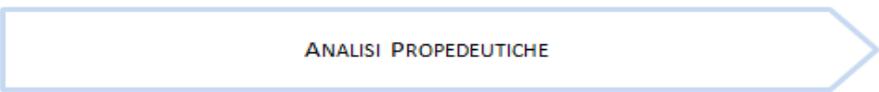
- a) **Assicurare**, nell'ambito del lavoro pubblico, **parità e pari opportunità di genere**, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento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

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

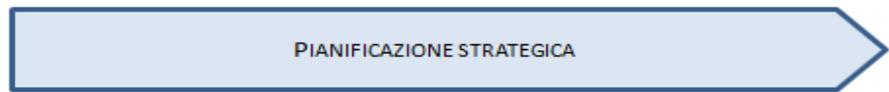


9 - Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'ente. In tale documento il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del ciclo di gestione della performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito si propone una sintesi delle attività, tempi e attori coinvolti del processo di redazione del Piano della Performance.



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



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

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



PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

REDAZIONE DEL PIANO

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

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

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

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

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

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

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

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

