



**Camera di Commercio
Pistoia**

**Allegato A) alla deliberazione G.C. n. 7 del 29
gennaio 2016 composto da n. 82 pagine**

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018

Camera di Commercio di Pistoia

Gennaio 2016



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.

In particolare detto articolo delega il Governo ad adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della legge (28 agosto 2015), un Decreto Legislativo per la *"riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, anche mediante la modifica della legge 29 dicembre 1993, n. 580, come modificata dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, e il conseguente riordino delle disposizioni che regolano la relativa materia"*.

Il medesimo articolo stabilisce i principi e i criteri direttivi che il Governo dovrà seguire nell'adozione del predetto Decreto Legislativo:

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

b) ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più camere di commercio; possibilità di mantenere la singola camera di commercio non accorpata sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle imprese, salvaguardando la presenza di almeno una camera di commercio in ogni regione, prevedendo la istituibilità di una camera di commercio in ogni provincia autonoma e città metropolitana e, nei casi di comprovata rispondenza a indicatori di efficienza e di equilibrio economico, tenendo conto delle specificità geo-economiche dei territori e delle circoscrizioni territoriali di confine, nonché definizione delle condizioni in presenza delle quali possono essere istituite le unioni regionali o interregionali; previsione, fermo restando il predetto limite massimo di circoscrizioni territoriali, dei presupposti per l'eventuale mantenimento delle camere di commercio nelle province montane di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 7 aprile 2014, n. 56, e, anche in deroga alle soglie dimensionali minime, nei territori montani delle regioni insulari privi di adeguate infrastrutture e collegamenti pubblici stradali e ferroviari; previsione di misure per assicurare alle



camere di commercio accorpate la neutralità fiscale delle operazioni derivanti dai processi di accorpamento e dalla cessione e dal conferimento di immobili e di partecipazioni, da realizzare attraverso l'eventuale esenzione da tutte le imposte indirette, con esclusione dell'imposta sul valore aggiunto;

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

d) riordino delle competenze relative alla tenuta e valorizzazione del registro delle imprese presso le camere di commercio, con particolare riguardo alle funzioni di promozione della trasparenza del mercato e di pubblicità legale delle imprese, garantendo la continuità operativa del sistema informativo nazionale e l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo attraverso il ruolo di coordinamento del Ministero dello sviluppo economico;

e) definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli standard;

f) riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché delle unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate; individuazione di criteri che garantiscano, in caso di accorpamento, la rappresentanza equilibrata negli organi camerale delle basi



associative delle camere di commercio accorpate, favorendo il mantenimento dei servizi sul territorio; riordino della disciplina dei compensi dei relativi organi, prevedendo la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti; definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi delle camere di commercio e delle aziende speciali;

g) introduzione di una disciplina transitoria che tenga conto degli accorpamenti già deliberati alla data di entrata in vigore della presente legge;

h) introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali e che contempri poteri sostitutivi per garantire la completa attuazione del processo di riforma, anche mediante la nomina di commissari in caso di inadempienza da parte delle camere di commercio.

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

Tale situazione di incertezza, che si va ad inserire nell'ambito di un quadro istituzionale di riferimento anch'esso connotato da forti profili di indeterminatezza (si pensi, ad esempio, alla situazione delle Amministrazioni Provinciali, il cui processo di riforma non è ancora concluso; 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) non può che riflettersi negativamente sui processi di programmazione che travalichino l'orizzonte di breve periodo.

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



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

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

Il quadro di riferimento sopra delineato deve essere tenuto presente quale indispensabile chiave di lettura dell'aggiornamento del Piano per il triennio 2016-2018 che si mantiene comunque espressione di una rinnovata consapevolezza sociale e di una cultura gestionale orientata al risultato che va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo *modus operandi*, già da tempo parte integrante dei modelli gestionali della Camera di Commercio di Pistoia indirizzati, **per quanto consentito dal citato quadro di riferimento**, a:

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

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



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

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

Il Presidente
Stefano Morandi



Indice

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
 - 3.2.1 - Stato di Salute Organizzativo-Gestionale, Economico-Finanziaria
 - 3.2.2 - Livello di qualità dei servizi
 - 3.2.3 - 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
 - 6.1 - La programmazione 2015 in tema di programma triennale per la trasparenza e l'integrità
7. Il Piano anticorruzione
8. Le azioni per la promozione delle pari opportunità
 - 8.1. - Il piano delle azioni positive 2013-2015
9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
- 10 - coerenza con la programmazione economica e di gestione del Bilancio





1. La

CCIAA di Pistoia: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder



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

Le Camere di Commercio si definiscono quindi come istituzioni che accanto alle tradizionali attività amministrativo-anagrafiche, svolgono funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato., seppure il quadro normativo e istituzionale di riferimento in profonda evoluzione 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 ec





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	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. Elegge il Presidente e la Giunta Approva lo Statuto Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio.

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
Giuseppe Oriana	Industria	Gianni Simone Overi	Industria
Simone Balli	Artigianato	Cristiana Pasquinelli	Trasporti e spedizioni
Federica Landucci	Industria	Giovanna Pazzini	Cooperative
Walter Bucelli	Termalismo	Innocenti Maurizio	Commercio
Denisa Sira Domenichelli	Associazioni Tutela dei Consumatori e Utenti	Tiziano Tempestini	Turismo
Bartolomei Argeo	Artigianato	Vincenzo Tropiano	Agricoltura
Sergio Tricomi	Commercio	Galli Rolando	Trasporti e Spedizioni
Daniele Gioffredi	OO.SS. dei lavoratori	Pellegrini Alessandro	Trasporti e Spedizioni
Orlandini Sandro	Vivaismo	Sabrina Marini	Commercio
Elena Calabria	Artigianato		

Il Consiglio camerale si è insediato il 29 giugno 2015



1.1 Chi siamo – L’Assetto Istituzionale e Organizzativo

Giunta

Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio.

Approva il budget annuale

Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio

Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie

Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell’attività.



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

La Giunta Camerale si è insediata il 28 luglio 2015



1.1 Chi siamo – L’Assetto Istituzionale e Organizzativo



Segretario Generale

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

Dirigenza

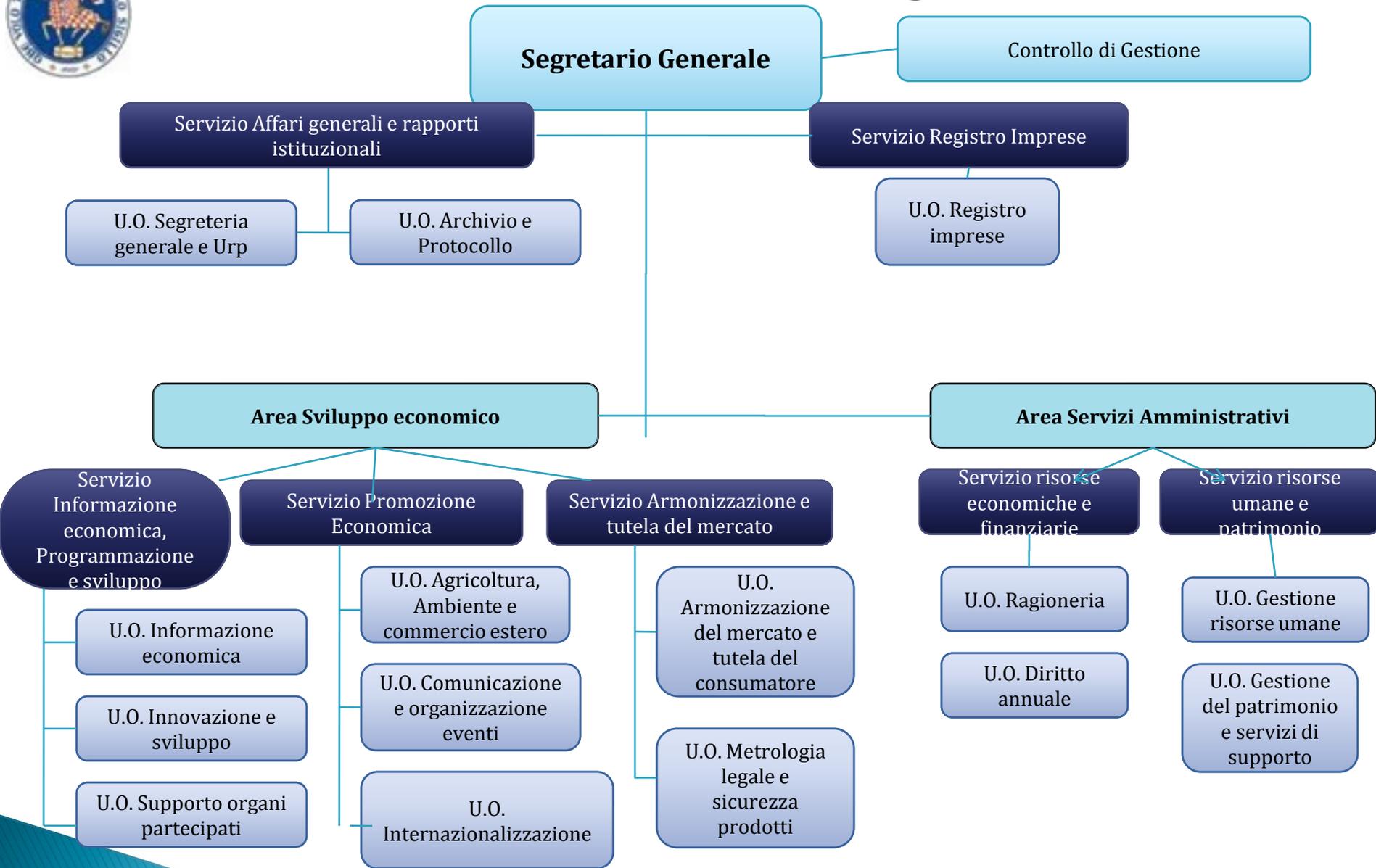
Ai dirigenti spetta l’adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l’amministrazione verso l’esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell’attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Dott. Daniele Bosi

Segretario generale, Conservatore del Registro Imprese, Dirigente Area Servizi amministrativi ad interim e Dirigente Area Sviluppo economico ad interim



1.1 Chi siamo – L'Assetto Istituzionale e Organizzativo –

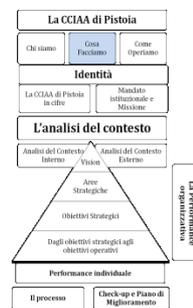




1.2 Cosa Facciamo

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

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



Attività Anagrafico-Certificativa



- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa

Attività di Promozione ed Informazione Economica



- Promozione del territorio e delle economie locali
- Supporto per l'accesso al credito delle PMI
- Produzione e diffusione dell'informazione economica
- Supporto all'internazionalizzazione
- Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico e dello sviluppo sostenibile
- Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie

Attività di regolazione del mercato



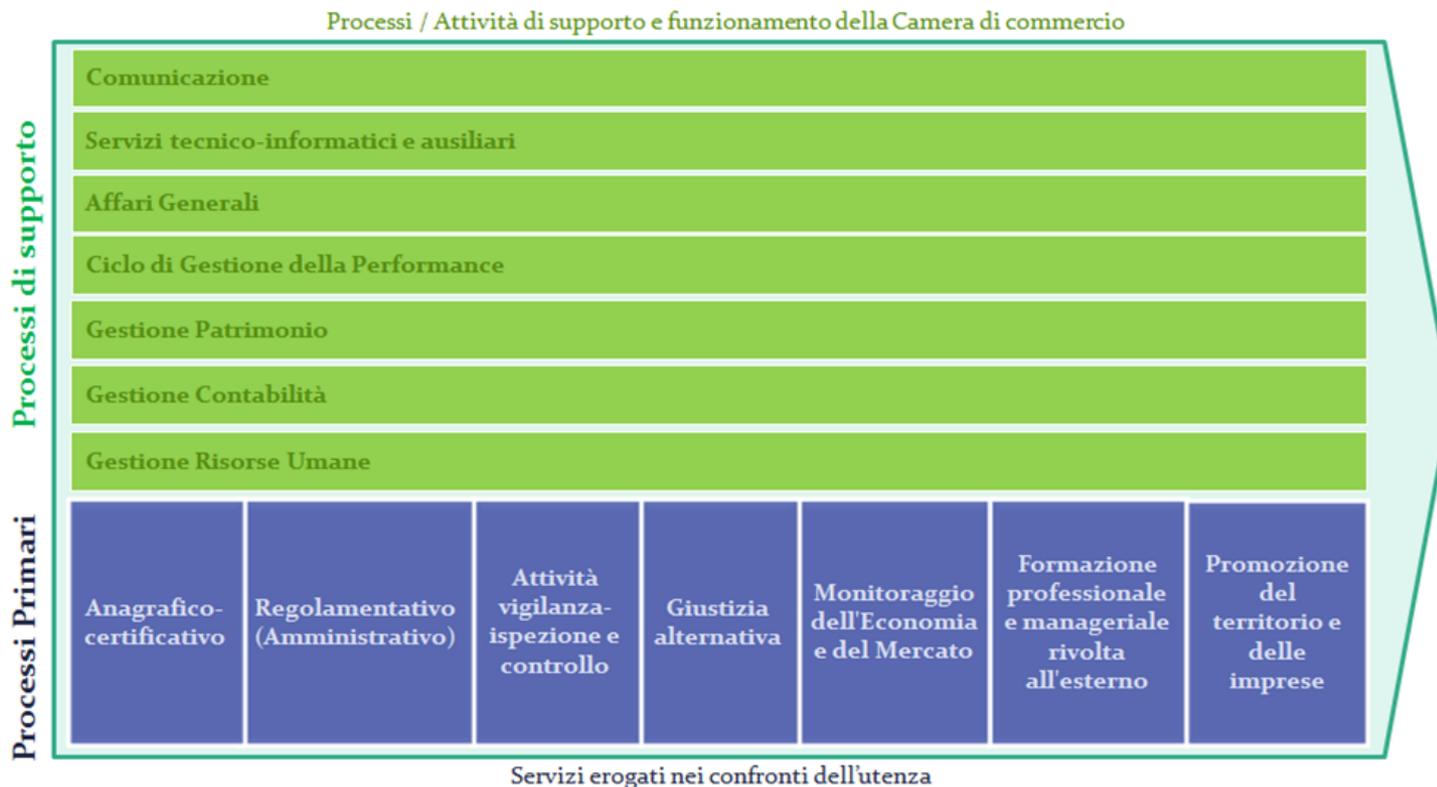
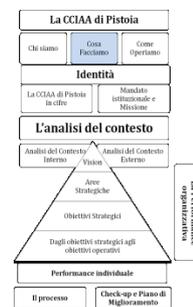
- Gestione procedure arbitrali, conciliative e mediazione
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti, metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci
- Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
- Raccolta degli usi e delle consuetudini



1.2 Cosa Facciamo – Il Portafoglio servizi

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

Di seguito, al paragrafo 3.2.3, un approfondimento della mappatura dei principali processi camerali.





1.2 Cosa Facciamo Stakeholder Map

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

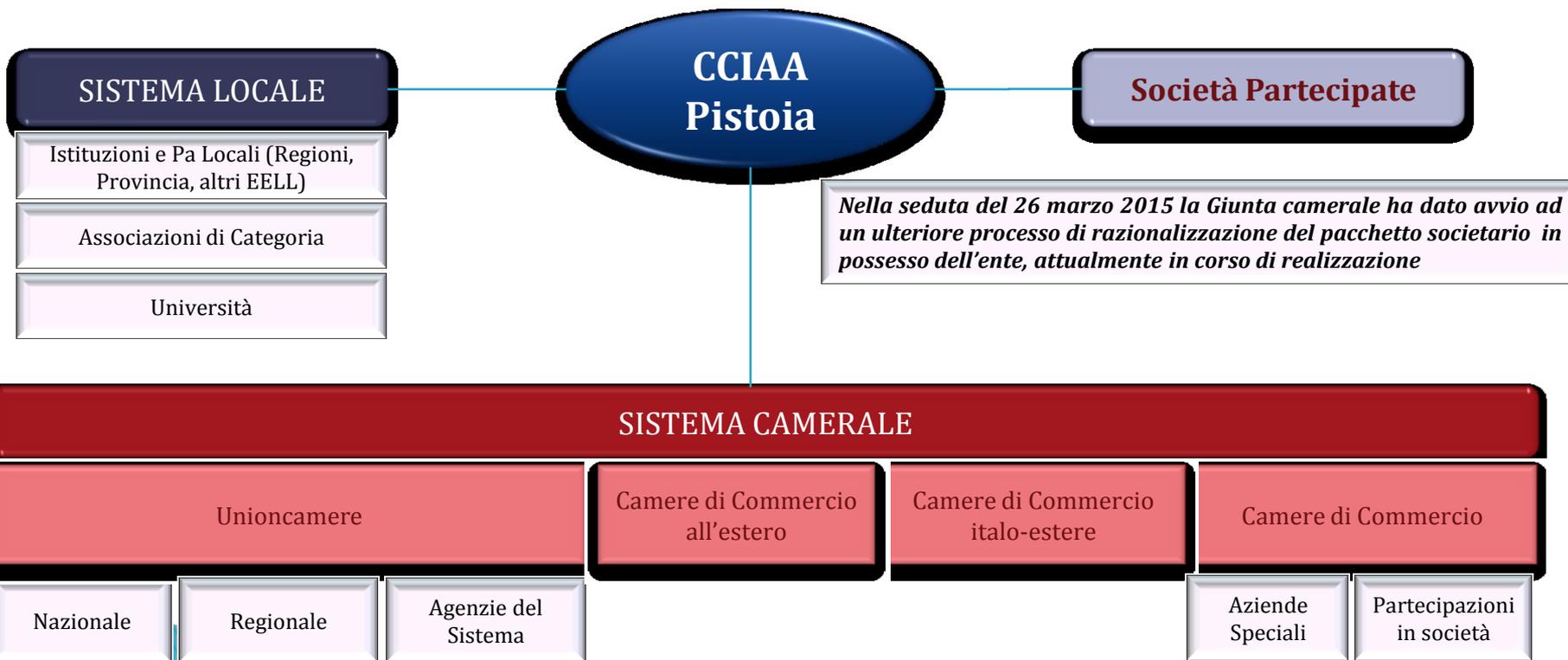




1.3 Come Operiamo

La Camera di Commercio di Pistoia: Sistema di Governance integrata

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





1.3 Come Operiamo

Il Sistema Camerale

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

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

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

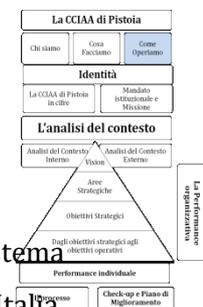
Il Sistema camerale si configura come una rete composta da Camere di Commercio perlopiù su base provinciale, Aziende Speciali, Unioni Regionali, Centri Esteri Regionali, Camere di Commercio italiane all'estero, Camere di Commercio italo estere, partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in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

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

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

Le **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.





1.3 Come Operiamo

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

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

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



2 . Identità

2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre



SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Corso Silvano Fedi, 36

Tel. 0573 - 99141 , Fax 0573 - 368652

Orari di apertura :

Tutte le mattine dal lunedì al venerdì dalle ore 8.30 alle 13.00

nei pomeriggi di martedì e giovedì dalle ore 15.00 alle 16.00

SPORTELLO DI MONTECATINI TERME

Indirizzo: Via Ugo Foscolo

Orari di apertura:

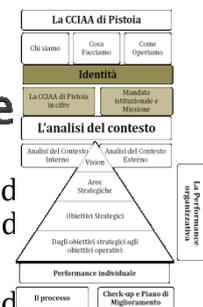
Sportello Commercio Estero – Venerdì 9,30 - 13,00

Sportello consumatori – Venerdì 10,00-12,00



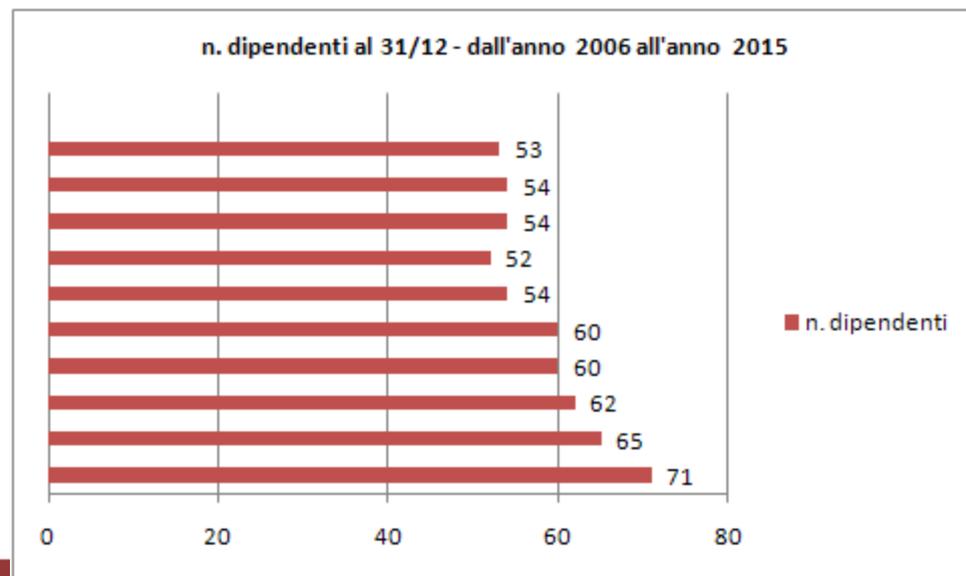


2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – La politica delle Risorse Umane



- ▶ Come ormai noto la Pubblica Amministrazione ha vissuto e sta tuttora vivendo un graduale percorso di razionalizzazione delle risorse impiegate che, inevitabilmente interessa le dinamiche del personale. Il personale di ruolo della Camera di commercio di Pistoia è passato da 71 dipendenti nel 2006 a 53 dipendenti al 31.12.2015.
- ▶ Le risorse umane rappresentano il principale strumento di operatività dell'Ente. E' quindi indispensabile disporre di personale professionalmente preparato e adeguatamente motivato ed è, pertanto, ritenuto di fondamentale importanza proseguire nelle politiche di miglioramento e aggiornamento delle professionalità esistenti e completare un percorso di riorganizzazione in chiave di flessibilità già avviato al fine di razionalizzare la distribuzione delle funzioni, valorizzare le competenze e supportare i processi di innovazione in atto.

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per Tipologia di Studio	2013		2014		2015	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo		3		3		3
Diploma	24	7	25	7	25	6
Laurea	13	5	14	5	14	5
Totale	37	15	39	15	39	14



Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2013		2014		2015	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
40	12	42	12	40	13
52		54		53	

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

(* Il personale a tempo indeterminato è espresso al netto della dirigenza (n. 1 dirigente al 31.12.2015, dipendente di cat. D collocato in aspettativa)



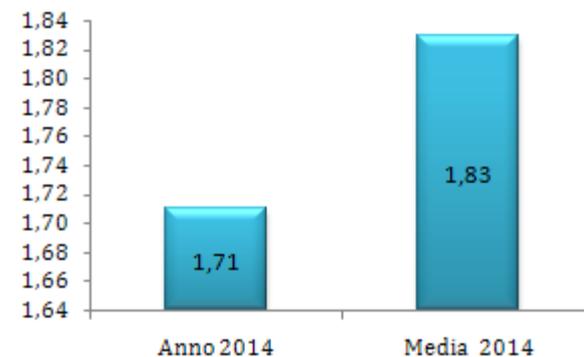
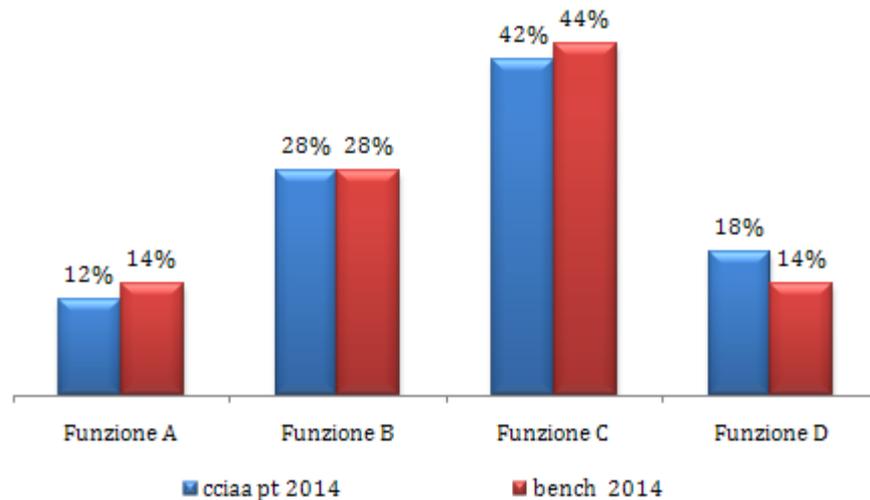
2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – La politica delle Risorse Umane



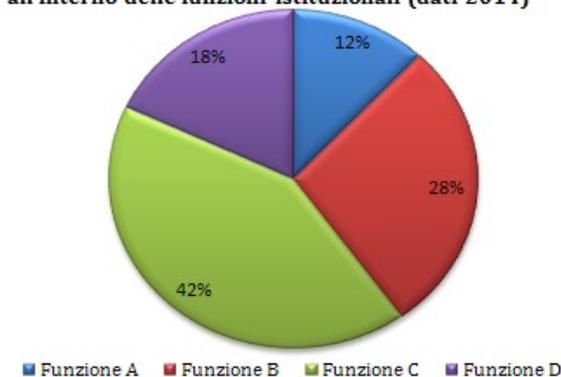
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali						
Per Funzione	Camera di commercio di Pistoia			Media Benchmarking Operativo		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Funzione A	13%	13%	10%	11%	12%	13%
Funzione B	18%	21%	26%	28%	28%	28%
Funzione C	48%	46%	48%	46%	46%	45%
Funzione D	20%	20%	16%	15%	15%	14%

Totale Personale / Imprese attive	
Anno 2012	1,7
Anno 2013	1,79
Anno 2014	1,71
Media toscana2014	1,83

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2014)



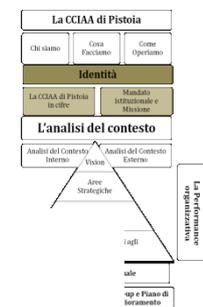
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2014)



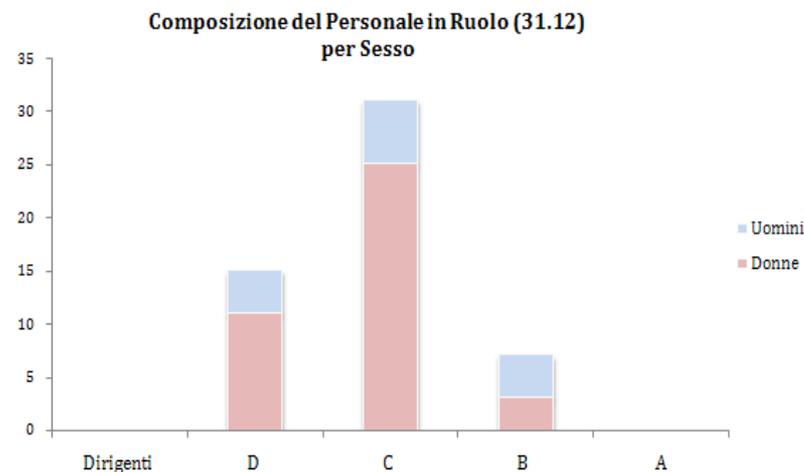
FUNZIONE A : Organi istituzionali e segreteria generale; **FUNZIONE B**: Servizi di Supporto; **FUNZIONE C**: Anagrafe e servizi di regolazione del mercato; **FUNZIONE D**: Studio, formazione, e promozione economica



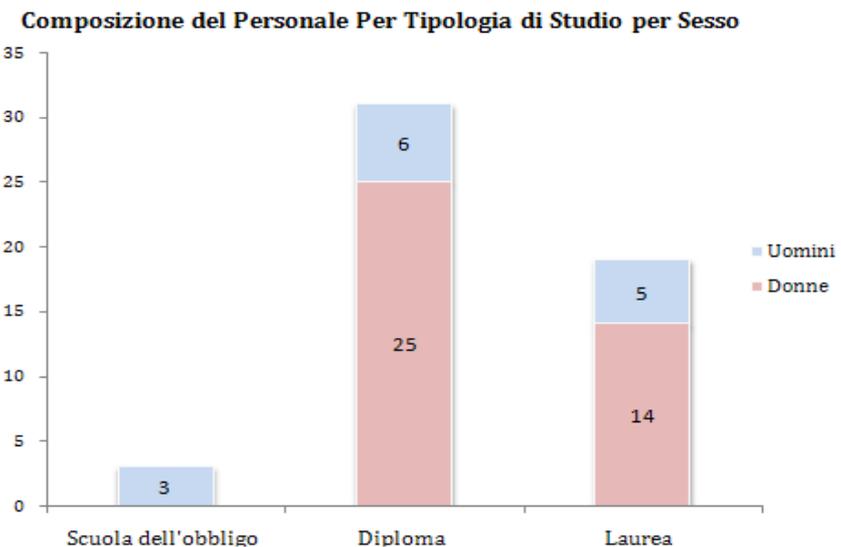
2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – le politiche di genere



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
Per Categoria	2013		2014		2015	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
D	10	4	11	4	11	4
C	24	6	25	6	25	6
B	3	5	3	5	3	4
A						
Totale	37	15	39	15	39	14



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per Tipologia di Studio	2013		2014		2015	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Per sesso						
Scuola dell'obbligo		3		3		3
Diploma	24	7	25	7	25	6
Laurea	13	5	14	5	14	5
Totale	37	15	39	15	39	14



Nota: le tabelle e le rappresentazioni grafiche non ricomprendono n. 1 unità di cat. D collocata in aspettativa, cui è attualmente attribuito l'incarico di Segretario generale



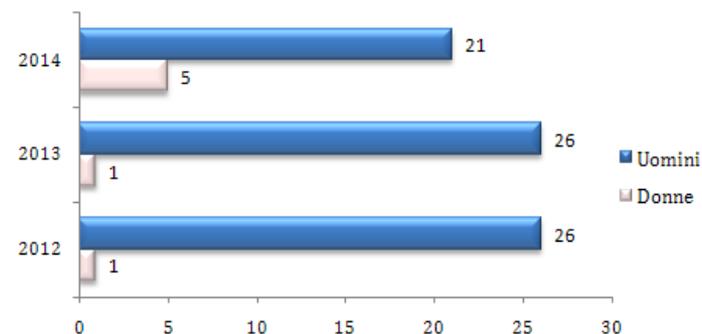
2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – le politiche di genere

Composizione Consiglio camerale per sesso

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
	2012		2013		2014	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
	1	26	1	26	5	21
Totale	27		27		27	

Benessere organizzativo: Ambito di valutazione			
	2013	2014	2015
Carriera e sviluppo professionale	3,92	3,80	3,86
I miei colleghi	4,35	4,39	4,54
il contesto del mio lavoro	4,04	4,02	4,06
Il mio lavoro	4,63	4,67	4,67
Il senso di appartenenza	4,82	4,78	4,72
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,78	4,80	4,86
Le discriminazioni	5,28	5,32	5,34
Equità dell'amministrazione	3,93	3,91	3,92
Immagine della mia amministrazione	3,78	3,72	3,69
MEDIA	4,39	4,38	4,41

Composizione Consiglio camerale per sesso



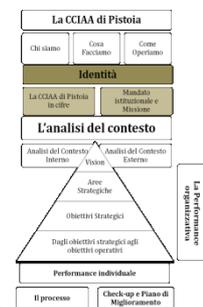
LA Camera di Pistoia conduce un'indagine di clima aziendale

attraverso il sistema web messo a disposizione dall'A.N.AC. L'indagine si è svolta con la somministrazione a tutti i dipendenti del questionario predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).





2.1 La CCIAA di Pistoia in cifre – Il tessuto imprenditoriale

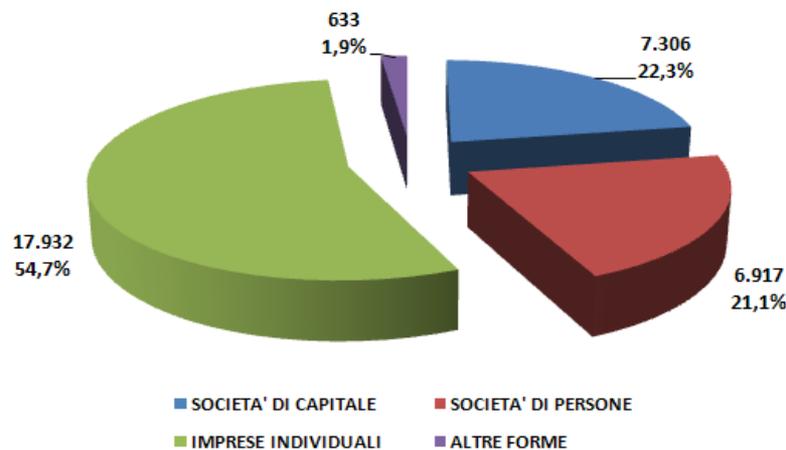


Il Tessuto Imprenditoriale

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	30/09/2015
Imprese Registrate (comprese unità locali)	40.420	40.266	40.029	39.911	39.504	39.321	39.382
Imprese attive	29.586	29.497	29.303	29.041	28.685	28.500	28.470
Imprese attive con unità locali	35.514	35.490	35.327	35.101	34.744	34.560	34.537

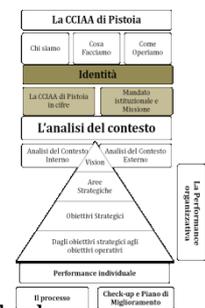
119 - Imprese attive al 30/09/15 (escluse le unità locali)	
AR	33.200
FI	92.833
GR	25.733
LI	28.364
LU	37.031
MS	19.173
PI	37.390
PO	29.135
PT	28.470
SI	25.752

Composizione percentuale per natura giuridica delle imprese registrate al 30.9.2015 in provincia di Pistoia (senza Unità Locali)





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 CCIAA di Prato, deve essere vista in un’ottica di “programmazione ponte” verso tale integrazione, suscettibile di ridefinizione una volta completato il processo.

Muovendo anche da queste considerazioni il programma è stato redatto in continuità con la programmazione del precedente mandato, tenuto conto del fatto che le priorità strategiche individuate nel 2010 risultano ancora oggi di assoluta validità: internazionalizzazione, accesso al credito, innovazione, valorizzazione del territorio, trasparenza e legalità.

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

Tali ultime forme di sostegno, peraltro, in una situazione di costante riduzione delle risorse economiche disponibili assumono sempre più un ruolo importante nell’ambito delle politiche camerali.



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, in relazione a:



Contesto Esterno

- Il Contesto Socio-Economico
- Il Contesto Istituzionale

Contesto Interno

- Quadro delle risorse
 - Risorse economiche
 - Risorse umane e strumentali

Per un il dettaglio dell'analisi si rinvia agli allegati al [Programma di Mandato 2016-2020](#), pubblicato sul sito camerale, nella sezione Amministrazione Trasparente.



3.1 Analisi del contesto esterno

Si rinvia agli allegati A) e B) al [Programma pluriennale 2016-2020](#) (allegati tecnici) pubblicati sul sito camerale



3.2 Analisi del contesto interno – il quadro delle risorse economiche per l'esercizio 2016

Il quadro delle risorse e degli impieghi viene aggiornato sulla base del preventivo economico approvato con delibera di Consiglio n. 28/2015 . Per la composizione delle singole voci, nonché per la quantificazione dell'importo effettivamente destinato agli interventi di promozione economica mediante parziale utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli anni precedenti si rinvia integralmente alla [relazione della Giunta al preventivo economico 2016](#)



Allegato A) alla deliberazione consiliare n. 28/2015 del 18 dicembre 2015, composto da n. 1 pagina

PREVENTIVO ECONOMICO (previsto dall'articolo 6, comma 1, del DPR 254/2005)							
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2015	PREVENTIVO ANNO 2016	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	3.989.000,00	4.420.500,00		4.420.500,00			4.420.500,00
2 Diritti di Segreteria	1.213.600,00	1.188.600,00			1.144.600,00	44.000,00	1.188.600,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	230.897,00	246.147,00	800,00	5.500,00	75.170,00	164.677,00	246.147,00
4 Proventi da gestione di beni e servizi	555.390,00	555.250,00		2.500,00	40.000,00	512.750,00	555.250,00
5 Variazione delle rimanenze							
Totale proventi correnti A	5.988.887,00	6.410.497,00	800,00	4.428.500,00	1.259.770,00	721.427,00	6.410.497,00
B) Oneri Correnti							
6 Personale	-2.385.794,00	-2.378.966,00	-256.654,00	-739.165,00	-970.590,00	-412.557,00	-2.378.966,00
7 Funzionamento	-1.653.028,00	-1.685.581,00	-445.749,00	-698.478,00	-400.241,00	-141.114,00	-1.685.581,00
8 Interventi economici	-1.414.596,00	-1.660.000,00			-71.300,00	-1.588.700,00	-1.660.000,00
9 Ammortamenti e accantonamenti	-1.557.404,00	-1.629.750,00	-12.692,00	-1.407.490,00	-89.655,00	-119.913,00	-1.629.750,00
Totale Oneri Correnti B	-7.010.822,00	-7.354.297,00	-715.095,00	-2.845.133,00	-1.531.786,00	-2.262.283,00	-7.354.297,00
Risultato della gestione corrente A-B	-1.021.935,00	-943.800,00	-714.295,00	1.583.367,00	-272.016,00	-1.540.856,00	-943.800,00
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi finanziari	39.983,00	24.900,00		21.900,00		3.000,00	24.900,00
11 Oneri finanziari	-200,00	-100,00		-100,00			-100,00
Risultato della gestione finanziaria	39.783,00	24.800,00		21.800,00		3.000,00	24.800,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari	27.500,00	5.000,00		5.000,00			5.000,00
13 Oneri straordinari	-5.289,00	-6.000,00		-6.000,00			-6.000,00
Risultato della gestione straordinaria	22.211,00	-1.000,00		-1.000,00			-1.000,00
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	-959.941,00	-920.000,00	-714.295,00	1.604.167,00	-272.016,00	-1.537.856,00	-920.000,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E Immobilizzazioni Immateriali	4.000,00						
F Immobilizzazioni Materiali	42.280,00	53.000,00		39.500,00	8.000,00	5.500,00	53.000,00
G Immobilizzazioni Finanziarie							
TOTALE INVESTIMENTI (E)+F+G)	46.280,00	53.000,00		39.500,00	8.000,00	5.500,00	53.000,00



3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria – benchmarking toscano

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2012	Media regionale bench 2012	2013	Media regionale bench 2013	2014	Media regionale bench 2014
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	64%	73%	72,4%	75%	74%	76%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	14%	15%	16%	16%	16%	15%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	13%	3,6%	8%	2,5%	6%	3%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	3%	5,5%	3,5%	6,1%	3%	6%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	6%	2,5%				

ONERI GESTIONE CORRENTE	2012	Media regionale bench 2012	2013	Media regionale bench 2013	2014	Media regionale bench 2014
Costo del personale	25%	27,30%	23%	26,80%	25%	28,10%
Promozione economica	33%	27%	35%	27,00%	31%	24,30%
Funzionamento e quote associative	21%	23,40%	19%	22,80%	21%	23,30%
Ammortamenti e Accantonamenti	21%	22,20%	23%	22,90%	24%	24,40%

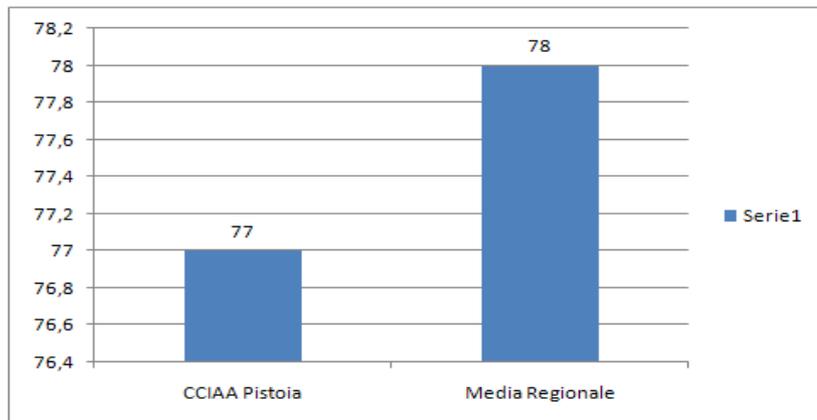


3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria - benchmarking toscano

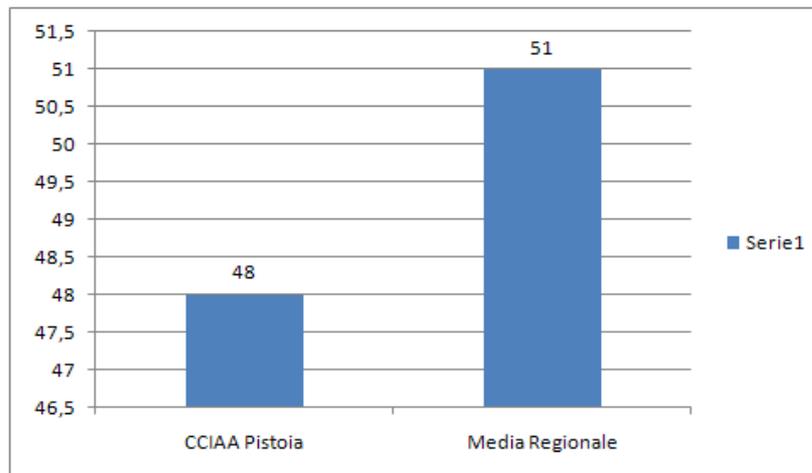
Risultati raggiunti anno 2014- Sintesi Analisi Economica

COSTI DI STRUTTURA

Id355_ [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente

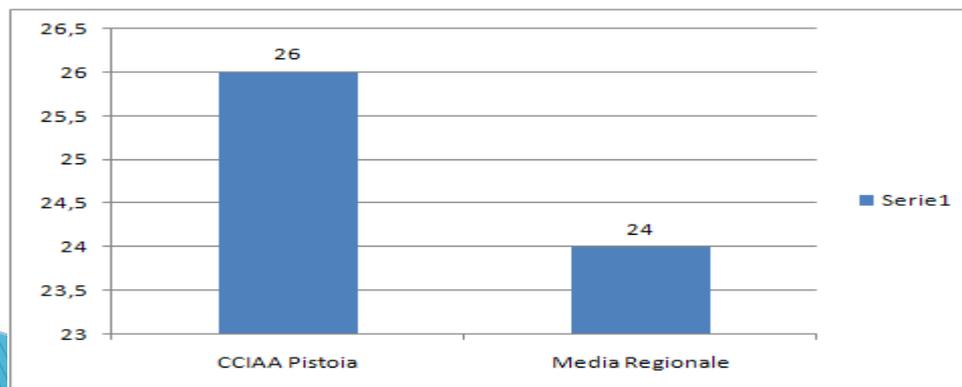


Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti



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

Id_301+31 Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica



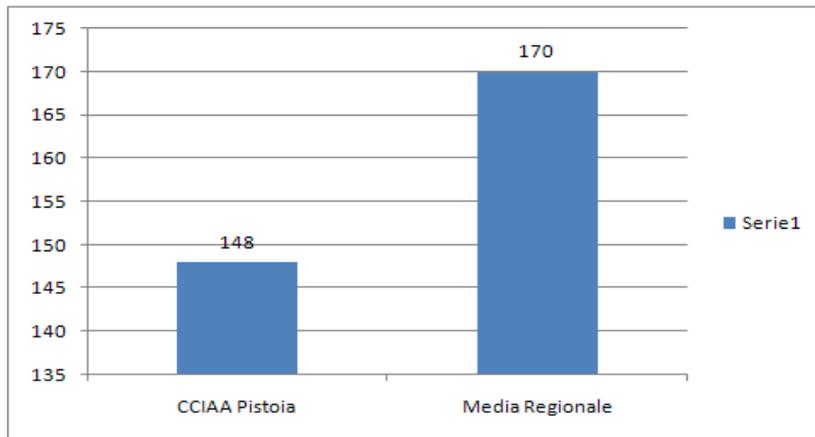


3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria - benchmarking toscano

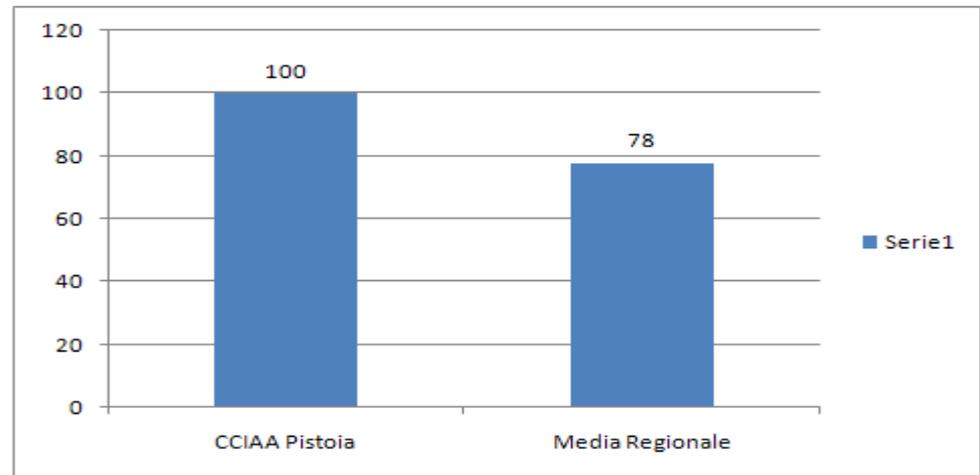
Risultati raggiunti anno 2014 - Sintesi Ricaduta sulle imprese

COSTI DI PROCESSI

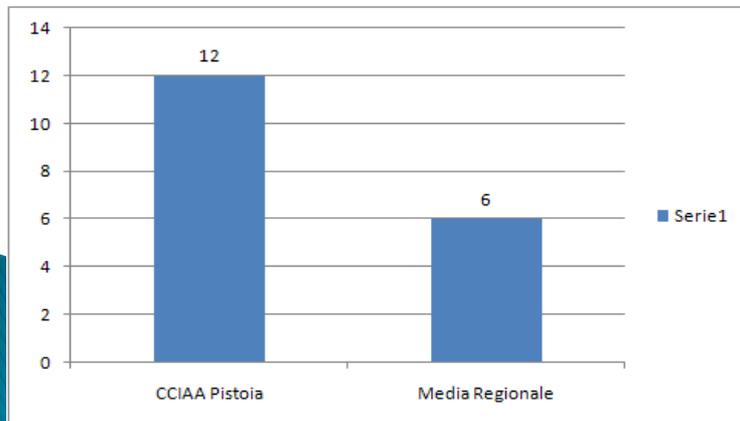
Costo Processi camerali/imprese attive



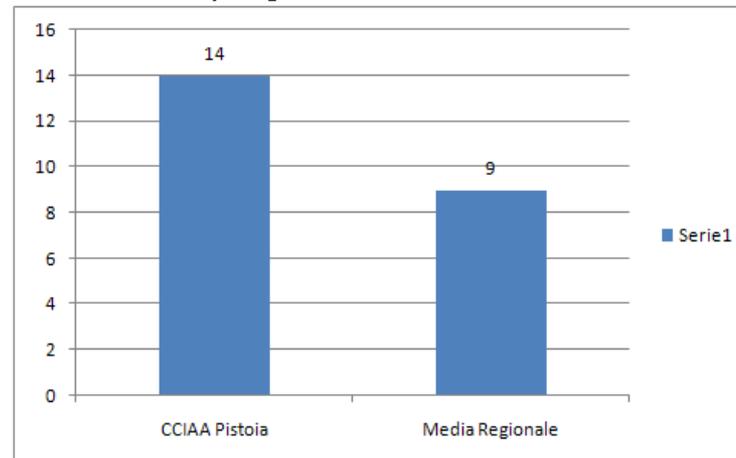
INTERVENTI ECONOMICI per impresa attiva (Costo interventi economici/n. imprese attive)



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



N. imprese beneficiarie di contributi nell'anno *1000/imprese attive



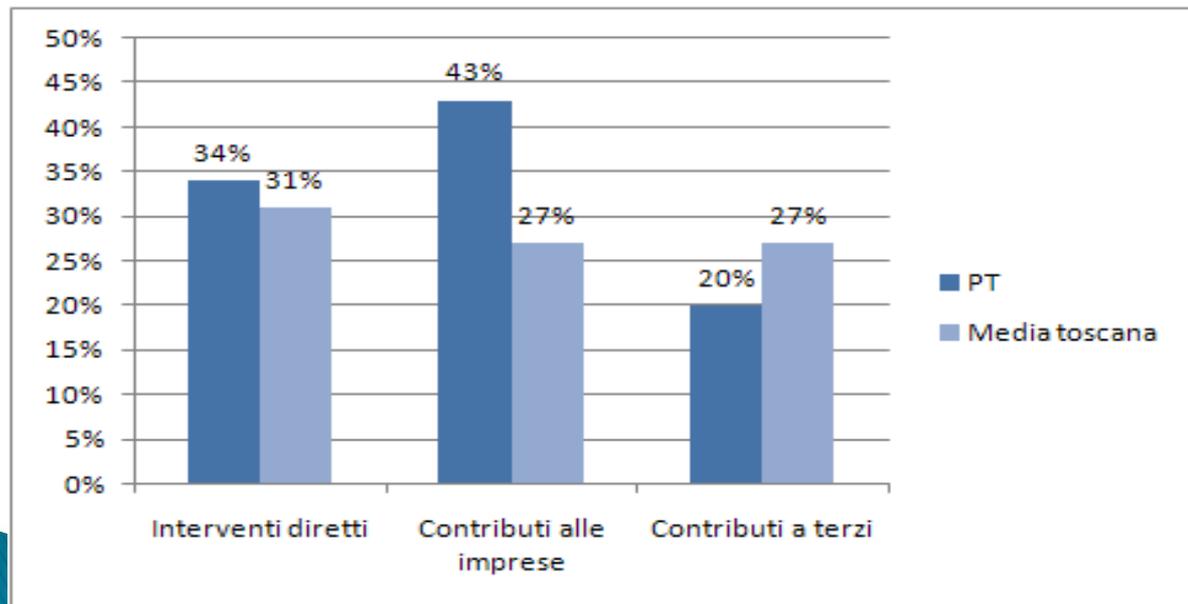


3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria - benchmarking toscano

Risultati raggiunti anno 2014 - Sintesi Ricaduta sulle imprese

MODALITA' DI INTERVENTO DELLA CCIAA SUL TERRITORIO - Costo interventi economici anno 2014

Colonna1	PT	Media toscana
Interventi diretti	34%	31%
Contributi alle imprese	43%	27%
Contributi a terzi	20%	27%





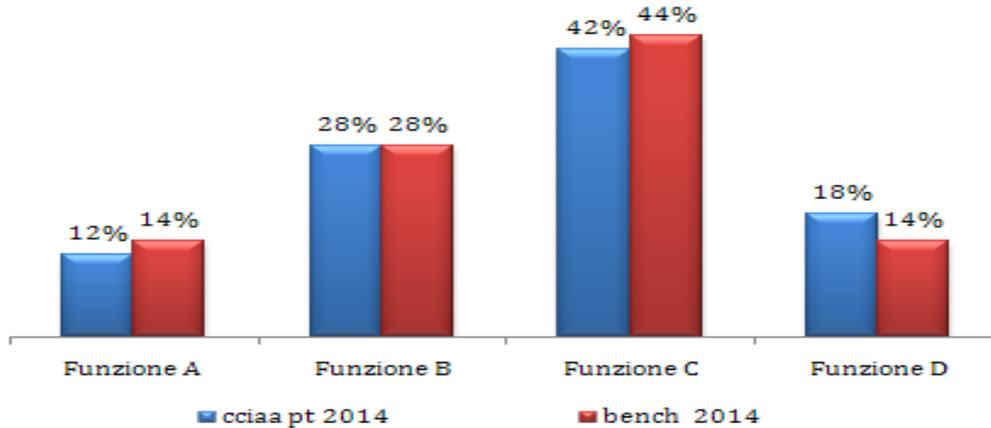
3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria - benchmarking toscano

Risultati raggiunti anno 2014- Analisi Organizzativa

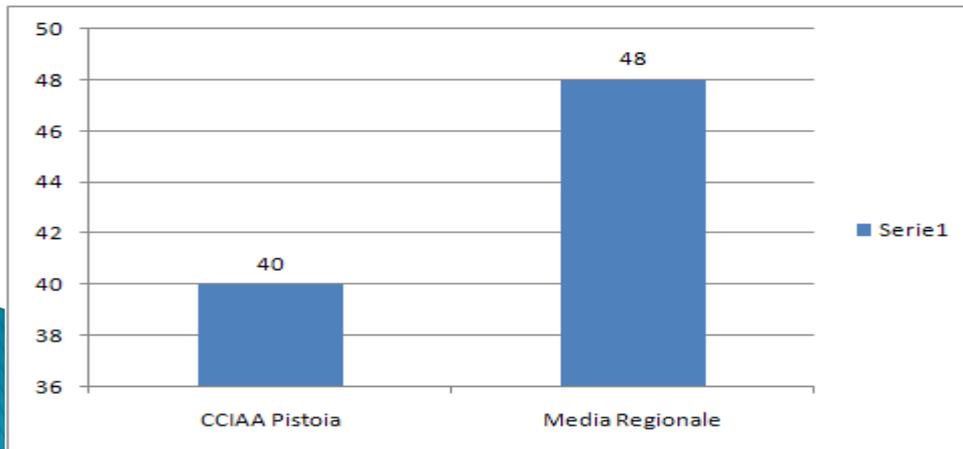
DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE (IN UNITÀ EQUIVALENTI) RISPETTO ALLE IMPRESE ATTIVE (SOLO CCIAA) - (INCLUSI I DIRIGENTI ED IL SEGRETARIO GENERALE)

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2014)

UNITÀ OGNI 1000 IMPRESE



TASSO DI ASSENZA DEL PERSONALE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO – TUTTE LE TIPOLOGIE DI ASSENZA COMPRESO 32 GIORNI DI FERIE CONTRATTUALMENTE PREVISTI (ANNO 2014)





3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: RISULTATI CUSTOMER INTERNA

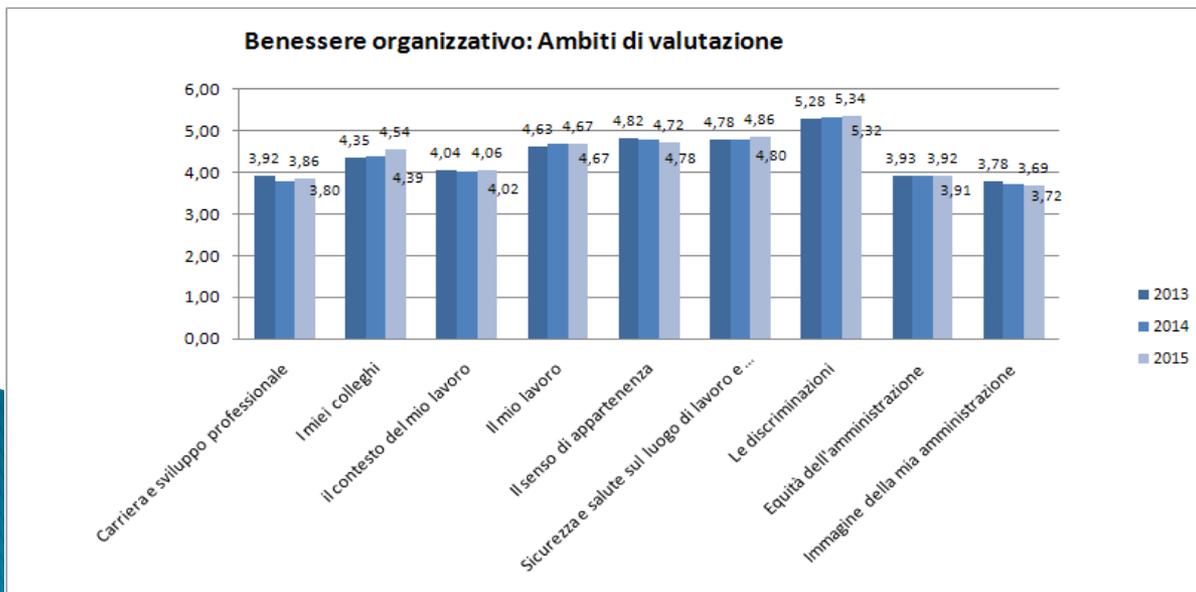
- ▶ La Camera di Commercio ha somministrato, a dicembre 2014 e 2015, un'indagine sul benessere organizzativo.
- ▶ L'indagine si è svolta con la somministrazione a tutti i dipendenti del questionario predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Gli ambiti di analisi sono 3 :

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

I punteggi sono espressi su una scala da 1 a 6

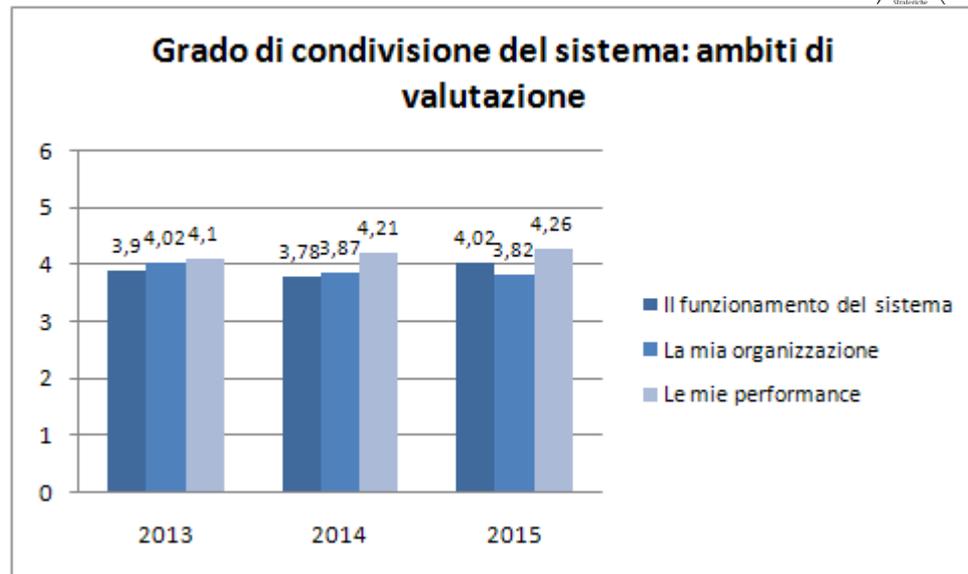
Benessere organizzativo: Ambito di valutazione			
	2013	2014	2015
Carriera e sviluppo professionale	3,92	3,80	3,86
I miei colleghi	4,35	4,39	4,54
il contesto del mio lavoro	4,04	4,02	4,06
Il mio lavoro	4,63	4,67	4,67
Il senso di appartenenza	4,82	4,78	4,72
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,78	4,80	4,86
Le discriminazioni	5,28	5,32	5,34
Equità dell'amministrazione	3,93	3,91	3,92
Immagine della mia amministrazione	3,78	3,72	3,69
MEDIA	4,39	4,38	4,41



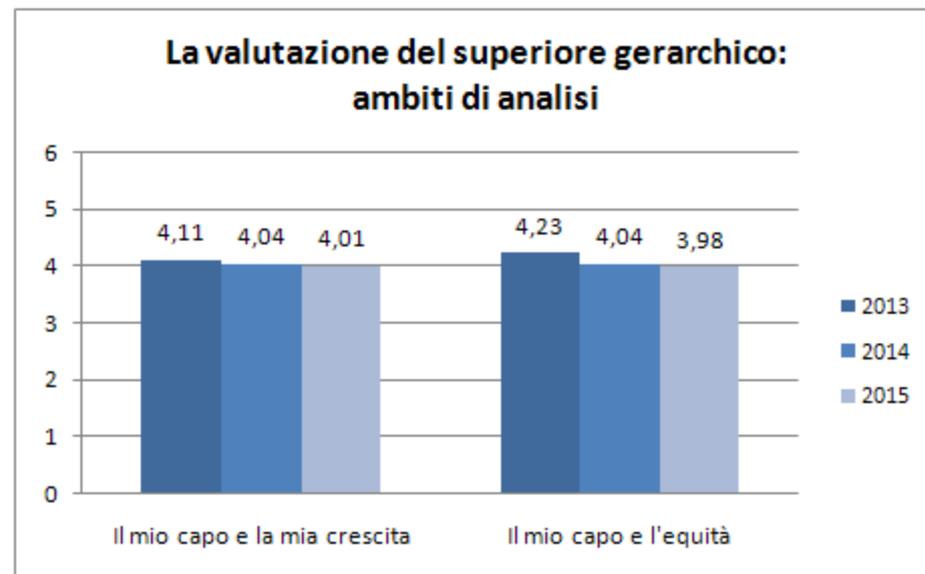


3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: RISULTATI CUSTOMER INTERNA

Grado di condivisione del sistema: ambiti di valutazione			
	2013	2014	2015
Il funzionamento del sistema	3,9	3,78	4,02
La mia organizzazione	4,02	3,87	3,82
Le mie performance	4,1	4,21	4,26
MEDIA	4,01	3,95	4,03



La valutazione del superiore gerarchico: ambiti di analisi			
	2013	2014	2015
Il mio capo e la mia crescita	4,11	4,04	4,01
Il mio capo e l'equità	4,23	4,04	3,98
MEDIA	4,17	4,04	4,00

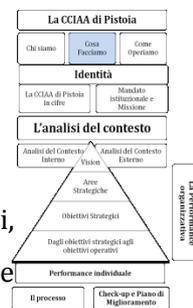




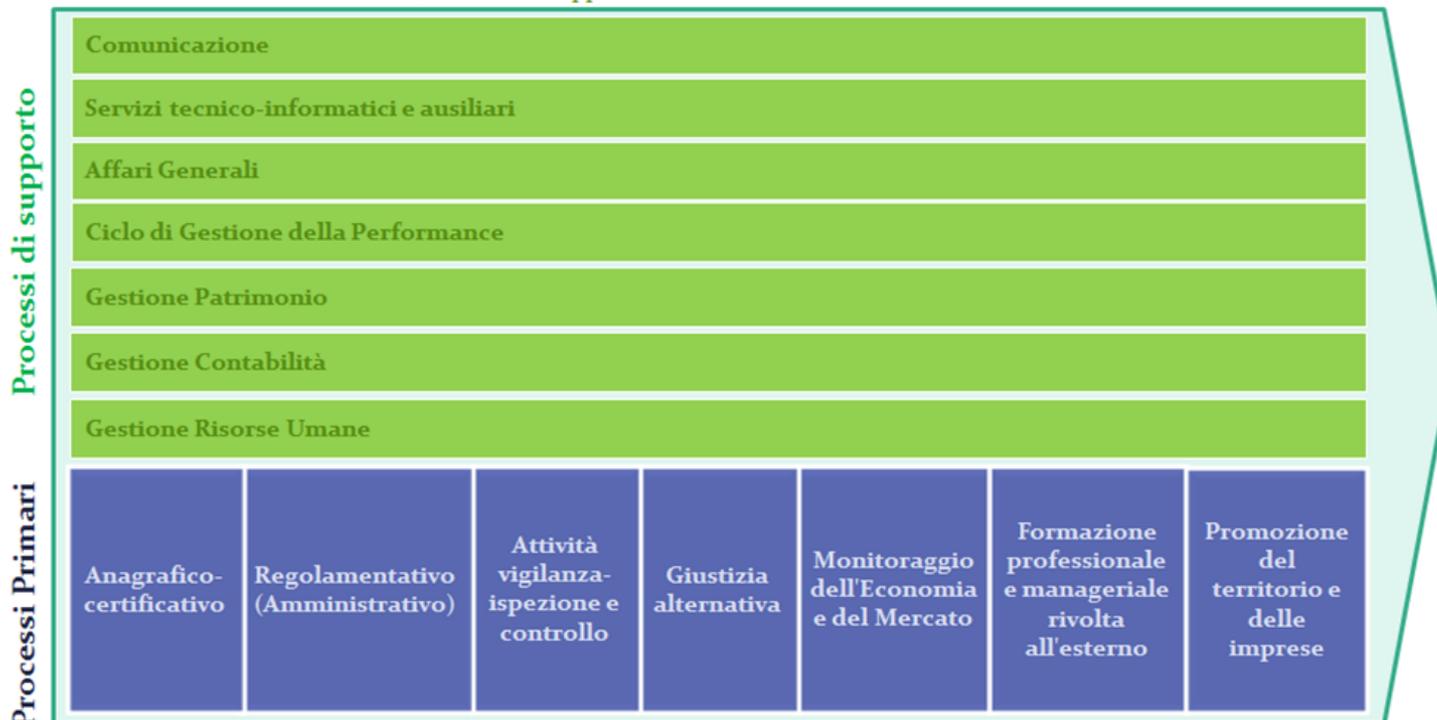
3.2.3- Il Portafoglio servizi

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Pistoia mediante l’Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell’ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l’erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell’utenza.

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.



Processi / Attività di supporto e funzionamento della Camera di commercio



Servizi erogati nei confronti dell'utenza



3.2.3 Il Portafoglio servizi



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

		ANNO 2013				ANNO 2014			
PROCESSI PRIMARI		PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in FTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**	PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in FTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**
Macro Processo	Processo								
P_1 Anagrafico- Certificativo	P_1.1 Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani	11,93	€ 517.705	€ 177.977	€ 695.682	10,80	€ 494.250	€ 185.294	€ 679.544
	P_1.2 Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	4,85	€ 194.999	€ 137.944	€ 332.943	4,41	€ 189.762	€ 142.851	€ 332.614
	P_1.3 Tenuta Albi e Ruoli	0,02	€ 9.419	€ 927	€ 10.346	0,02	€ 9.486	€ 342	€ 9.828
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	P_2.1 Brevetti e Marchi	1,06	€ 40.372	€ 16.025	€ 56.397	1,02	€ 41.842	€ 17.091	€ 58.933
	P_2.2 Registro informatico protesti	0,75	€ 29.875	€ 10.986	€ 40.861	0,75	€ 30.960	€ 12.040	€ 42.999
	P_2.3 Gestione Ambiente	0,56	€ 26.690	€ 8.486	€ 35.176	0,54	€ 27.492	€ 9.163	€ 36.655
	P_2.4 Certificazione prodotti agroalimentari	0,24	€ 12.321	€ 3.551	€ 15.872	0,24	€ 12.739	€ 3.800	€ 16.538
	P_2.5 Rapporti tra Imprese e Consumatori dove si creano controversie	0,16	€ 12.033	€ 2.803	€ 14.836	0,18	€ 12.798	€ 2.977	€ 15.774
	P_2.6 Sanzionatorio	0,43	€ 18.572	€ 6.221	€ 24.793	0,43	€ 20.651	€ 7.787	€ 28.438
P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	P_3.1 Sicurezza Prodotti	0,42	€ 21.371	€ 7.048	€ 28.420	0,38	€ 18.549	€ 11.667	€ 30.216
	P_3.2 Metrologia Legale	1,40	€ 63.953	€ 46.747	€ 110.700	1,35	€ 72.615	€ 51.423	€ 124.038
P_4 Giustizia alternativa	P_4.1 Conciliazione e Mediazione	1,81	€ 86.382	€ 30.109	€ 116.491	1,78	€ 82.038	€ 43.446	€ 125.484
	P_4.2 Arbitrato e Camera Arbitrale	0,11	€ 5.394	€ 1.544	€ 6.938	0,07	€ 3.406	€ 1.114	€ 4.520
	P_4.3 Informativa all'utenza	0,03	€ 1.206	€ 430	€ 1.636	0,01	€ 561	€ 186	€ 747
P_5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	P_5.1 Promozione ed erogazione di informazione Statistico-Economica	0,76	€ 42.855	€ 11.842	€ 54.697	0,99	€ 58.996	€ 17.914	€ 76.910
	P_5.2 Monitoraggio delle dinamiche dei prezzi e delle tariffe	0,12	€ 5.321	€ 10.058	€ 15.380	0,11	€ 4.820	€ 1.819	€ 6.639
P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	P_6.1 Attività Formativa manageriale ed Informativa all'utenza	0,23	€ 12.204	€ 3.313	€ 15.518	0,29	€ 14.874	€ 4.636	€ 19.511
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	P_7.1 Promozione del territorio e delle imprese (Iniziative organizzate dalla CCIAA)	1,72	€ 104.888	€ 54.507	€ 159.396	1,77	€ 112.773	€ 57.907	€ 170.680
	P_7.2 Promozione indiretta del territorio e delle imprese	0,77	€ 43.316	€ 27.185	€ 70.501	0,99	€ 52.105	€ 21.748	€ 73.853
	P_7.3 Sostegno al credito e CONFIDI	0,22	€ 16.596	€ 3.210	€ 19.806	0,40	€ 22.582	€ 6.377	€ 28.959
	P_7.4 Informativa all'utenza	0,68	€ 27.417	€ 9.739	€ 37.156	0,76	€ 30.566	€ 12.202	€ 42.768



3.2.3 Il Portafoglio servizi

PROCESSI DI SUPPORTO		ANNO 2013				ANNO 2014			
		PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in FTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**	PERSONALE DEDICATO AL PROCESSO (espresso in FTE)*	COSTO IMPUTATO AL PERSONALE DEDICATO AI PROCESSI	COSTO IMPUTATO AI PROCESSI	COSTO TOTALE IMPUTATO AI PROCESSI**
Macro Processo	Processo								
S_1 Comunicazione	S_1.1 Istituzionale	2,15	€ 99.779	€ 36.628	€ 136.407	2,27	€ 106.651	€ 40.608	€ 147.259
	S_1.2 Interna	0,12	€ 6.960	€ 1.791	€ 8.752	0,13	€ 7.438	€ 2.115	€ 9.553
S_2 Servizi tecnico-informatici e ausiliari	S_2.1 Servizi Ausiliari	0,28	€ 9.460	€ 161.782	€ 171.242	1,21	€ 44.876	€ 156.017	€ 200.893
	S_2.2 Servizi Informatici	0,78	€ 26.919	€ 38.183	€ 65.102	0,76	€ 29.563	€ 18.786	€ 48.348
S_3 Affari Generali	S_3.1 Supporto agli Organi e Segreteria	2,29	€ 134.786	€ 132.670	€ 267.456	1,74	€ 110.730	€ 143.208	€ 253.938
	S_3.2 Gestione documentale	2,67	€ 116.375	€ 45.333	€ 161.708	2,63	€ 113.413	€ 45.875	€ 159.289
	S_3.3 Tutela Legale dell'Ente	0,04	€ 5.122	€ 7.047	€ 12.169	0,01	€ 3.854	€ 274	€ 4.127
S_4 Ciclo di Gestione della Performance	S_4.1 Pianificazione, Programmazione e Controllo	1,93	€ 109.321	€ 36.264	€ 145.585	1,62	€ 93.951	€ 34.242	€ 128.193
	S_4.2 Sistemi gestione qualità	0,25	€ 13.382	€ 4.394	€ 17.776	0,25	€ 15.127	€ 4.036	€ 19.163
S_5 Gestione Patrimonio	S_5.1 Partecipazioni e rapporti con le Aziende speciali/in house	0,28	€ 25.998	€ 4.912	€ 30.911	0,24	€ 21.187	€ 4.529	€ 25.716
	S_5.2 Forniture di beni e servizi e lavori	1,54	€ 70.158	€ 22.983	€ 93.141	1,55	€ 75.463	€ 25.072	€ 100.535
	S_5.3 Gestione dei Beni Mobili ed Immobili	1,07	€ 46.039	€ 192.082	€ 238.121	0,84	€ 36.667	€ 175.259	€ 211.926
S_6 Gestione Contabilità	S_6.1 Gestione del tributo diritto annuale	1,25	€ 73.098	€ 61.305	€ 134.403	1,63	€ 62.984	€ 61.035	€ 124.019
	S_6.2 Tenuta Contabilità	2,12	€ 93.922	€ 52.454	€ 146.376	2,25	€ 109.233	€ 63.374	€ 172.607
S_7 Gestione Risorse Umane	S_7.1 Trattamento economico e pensionistico del personale	2,00	€ 87.265	€ 47.773	€ 135.038	1,99	€ 97.186	€ 53.141	€ 150.326
	S_7.2 Trattamento giuridico	0,18	€ 9.796	€ 2.629	€ 12.425	0,13	€ 7.879	€ 2.080	€ 9.959
	S_7.3 Procedure di selezione e valorizzazione del personale	0,52	€ 27.806	€ 13.212	€ 41.018	0,77	€ 39.662	€ 19.667	€ 59.329
	S_7.4 Gestione assetto organizzativo interno	0,48	€ 24.441	€ 10.500	€ 34.940	0,56	€ 29.437	€ 15.861	€ 45.298

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

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



3.2.3 - Il Portafoglio servizi - DIMENSIONAMENTO ECONOMICO RISPETTO ALLE IMPRESE

ATTIVE PER PROCESSI

COSTO PROCESSI (**)/ IMPRESE ATTIVE – I VALORI SONO ESPRESI IN €/IMPRESA ATTIVA

Valori Medi (%)	
Toscana	170
Totale	163*

* esclusi Go e Ts



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



4 – La Performance Organizzativa

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

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

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

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





4.1 – L'Albero della Performance

La Camera di Commercio di Pistoia, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite da CIVIT (ora Anac) rappresenta le proprie politiche di azione mediante l' "Albero della Performance", già adottato dall'Ente come metodologia di pianificazione e controllo. L'Albero della Performance si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

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

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

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

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

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

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

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

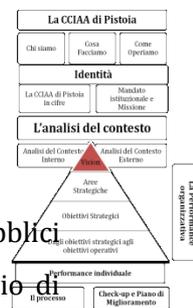




4.1.1 – La Vision

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

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



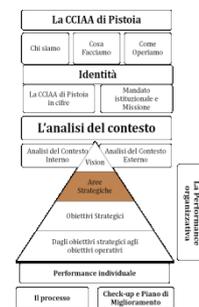
La VISION della Camera di Commercio di Pistoia

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



4.1.2 – Le Aree Strategiche

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il proprio programma di mandato, la propria mission istituzionale e la propria Vision , così come aggiornate nella Relazione Previsionale e Programmatica 2015, la Camera di Commercio indirizza la propria azione verso alcune Aree strategiche di intervento :



AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO

A. La valorizzazione economica del territorio

B. Sostegno alla competitività delle imprese

C. La politica per il credito

E. La regolazione del mercato

D. La semplificazione amministrativa e l'E-Government: la pubblica amministrazione a servizio delle imprese

G. Analisi e conoscenza del sistema economico locale e programmazione territoriale

H La comunicazione

I. Innovazione e qualità

L. Gestione economico-finanziaria



4.1.2 – Le Aree Strategiche



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

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

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

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

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

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





4.1.2 - Le Aree Strategiche riclassificate in ottica BSC

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



PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

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

PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

- I. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

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

PROSPETTIVA INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO

- H. INNOVAZIONE E QUALITA'



4.1.2 – Le Aree Strategiche riclassificate in ottica BSC



Le priorità strategiche descritte saranno perseguite con un’azione senza dubbio facilitata dal riconoscimento normativo dell’essere sistema, la cui possibilità di realizzazione sarà tuttavia 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 delineata nell’ambito del disegno di legge delega di riforma della Pubblica Amministrazione attualmente in corso di discussione al Senato. Come è noto il diritto annuale costituisce la principale fonte di finanziamento delle Camere di Commercio. E’ del tutto ovvio come la riduzione di cui sopra rischia di porre a rischio l’erogazione dei molteplici servizi istituzionali obbligatori attribuiti alle Camere stesse dalla Legge, oltre a limitare fortemente (se non azzerare) le possibilità di intervento finanziario a supporto di progetti di promozione e sviluppo del territorio, promozione e sviluppo del territorio che dovrà essere assicurata mediante l’esaltazione di forme diverse di intervento quale, ad esempio, il potenziamento dei servizi di consulenza e assistenza alle imprese. Si è, infatti, resa necessaria una profonda revisione della politica dell’Ente in materia di investimento in chiave anticiclica di risorse finanziarie derivanti anche da avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti a sostegno del sistema economico provinciale.

E’ stato inoltre confermata, anche in occasione della predisposizione del preventivo economico per l’anno 2016, la costituzione di un fondo da destinare alla perequazione degli interventi tra le linee strategiche e programmatiche, considerata la necessità di garantire flessibilità ed efficacia agli interventi camerali, stante anche la situazione di attuale incertezza economica e normativa- aggravata dalla sempre più ridotta capacità di spesa della regione e degli altri Enti locali - che impatta sulla capacità programmatica dei futuri esercizi.

FONDO di perequazione tra le Linee strategiche

ONERI di promozione economica	78.100,00
--------------------------------------	------------------



4.1.3 – La Mappa Strategica

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

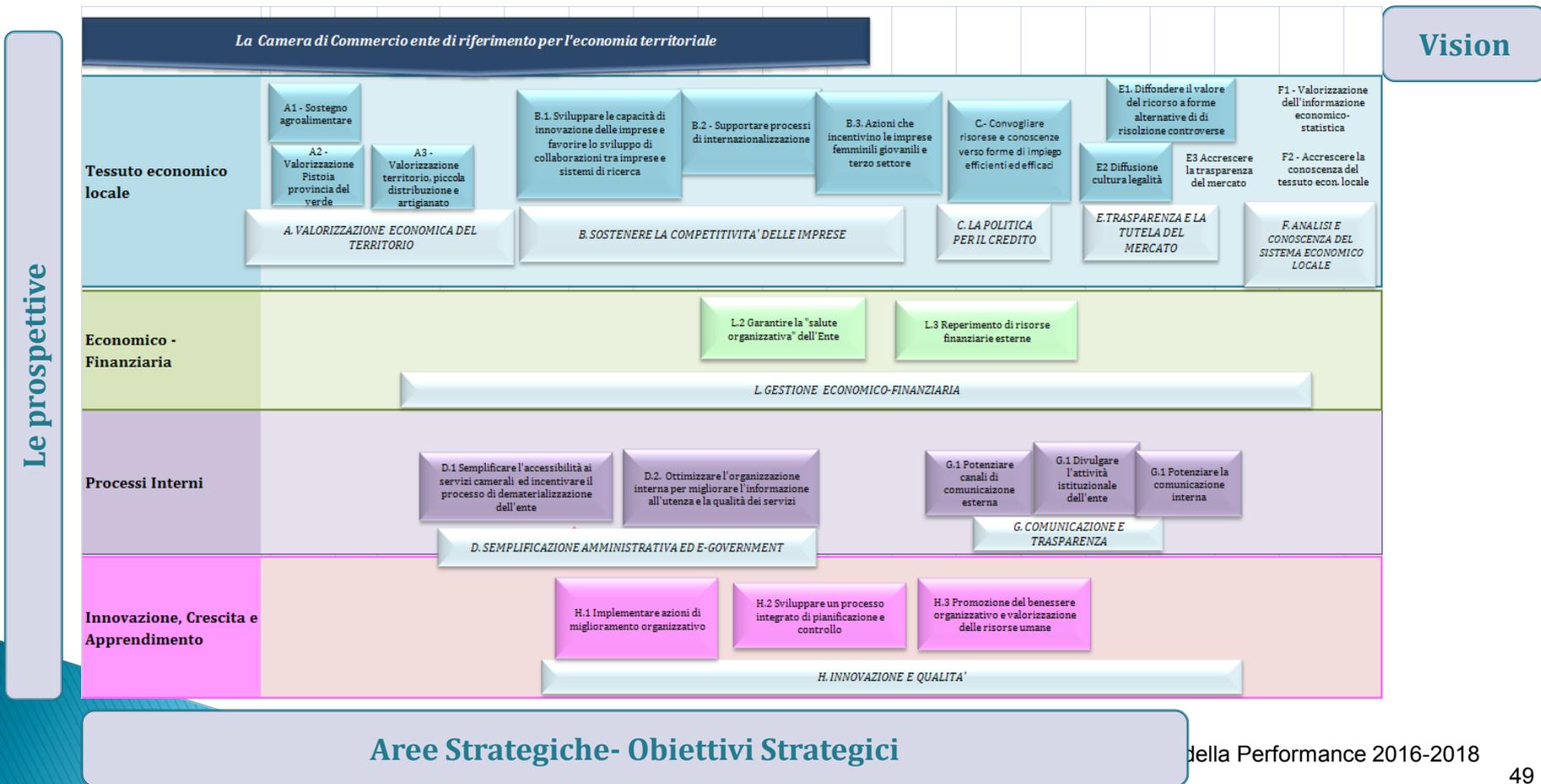
La Mappa Strategica della Camera di Pistoia, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2016 mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Linee Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto. La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica. L'attuale contesto richiede alle Camere di Commercio e, in generale, a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non solo di rispettare i vincoli delle risorse a disposizione nel rispetto del principio di economicità ma anche di confrontarsi con logiche di natura «economica». Diventa prioritario massimizzare i margini di efficienza (stesse funzioni con meno risorse) salvaguardando il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati; le politiche di investimento per la «competitività», la centralità dell'utenza e la soddisfazione della stessa.





4.1.3 - La Mappa Strategica

Di seguito viene riprodotta la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pistoia, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera ha individuato degli indicatori in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e, a cascata, di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rinvia al [Programma di Mandato e alla RPP 2016](#) pubblicati sul sito camerale - sezione Amministrazione trasparente.





4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

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

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

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

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

-prospettiva tessuto economico-locale

- prospettiva economico-finanziaria

-prospettiva processi interni

-prospettiva innovazione crescita e apprendimento

Si precisa che gli indicatori contrassegnati con il codice **RA** sono stati inseriti nel PIRA (Piano dei Risultati Attesi), approvato unitamente al Preventivo economico 2016.



4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Tessuto economico locale



		VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
	A1	Valorizzazione economica del territorio								
RA	A1	Livello di realizzazione di iniziative integrate a favore del territorio	N. di iniziative integrate sviluppate a favore del territorio attraverso accordi con enti locali istituzioni pubbliche e private e/o bandi specifici	50%	5	5	5	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
RA	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)	50%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale prenotato/stanziat o	ORACLE
	A2	Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca								
RA	A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	50%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
RA	A2	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N. accessi al servizio consulenziale *1000/ N. imprese attive (escluse le ul) al 31.12	25%	2	2	2	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A2	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n*1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	25%	7,00			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna



4.2 - Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Tessuto economico locale



	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte	
	A3	Favorire l'internazionalizzazione								
RA	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	50%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
	A3	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra) + ricezione delegazioni straniere organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno	25%	8			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	A3	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N.ro di aziende partecpanti a iniziative (fiere,mostre,missioni comm.li all'estero) promosse dal sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione Anno X*1000/imprese attive al 31/12/	25%	6			Indicatore di outcome	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
	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%	700			Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - rilevazione interna
RA	A4	Livello di affluenza allo Sportello Nuove imprese	N. utenti serviti allo sportello nuove imprese nell'anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	80%	13 ogni 1.000	13 ogni 1.000	13 ogni 1.000	Indicatore di outcome	Percentuale	BSC - rilevazione interna
	A4	Tasso di imprenditorialità	Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12/N. Abitanti provincia di Pistoia	0%	>= media Italiana	>= media Italiana	>= media Italiana	Indicatore di outcome	Percentuale	Banche dati statistiche
	A5	Facilitare e sostenere l'accesso al credito delle imprese								
RA	A5	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito	Risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito prenotate/Risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito stanziate nell'anno	100%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia della spesa	Percentuale	Orade
		VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
	A6	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie								
RA	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%	85 ogni 1.000 imprese	90 ogni 1.000 imprese	95 ogni 1.000 imprese	Indicatore di outcome	numero in valore assoluto	Conciliacamera
RA	A6	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	45%	45%	45%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Conciliacamera



4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Tessuto economico locale



	VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente								
B1	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti ID 26	25%	32%	32%	32%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
B1	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. (ID73)	25%	70%	70%	70%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Diano
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)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	25%	48%			Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
B1	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	25%	<=95%	<=95%	<=95%	Indicatore di efficienza	Percentuale	Orade
B2	Reperimento di risorse finanziarie esterne								
	Utilizzo risorse da fonti terze per finanziamento iniziative economiche	Proventi della gestione corrente derivanti da contributi proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale/Costi per interventi economici (ID301+31)	40%	30%					
B2	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2014	60%	entro 31.12.2016			Indicatore di efficienza	data finale	Programma informatico Disar



4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Processi Interni



	VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente								
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA- Potenziamento servizi al pubblico - seconda annualità	80%	100% SCHEDA PROGETTO			Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
C1	Dematerializzazione dei processi dell'ente	Adempimenti nuovo protocollo informatico - definizione procedure	20%	31/12/2016			Indicatore di qualità dei processi	data finale	Gedoc
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi								
C2	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) - INDICATORE BENCH	30%	3	3	3	Indicatore di qualità erogata	giorni	Priamo
C2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni (INDICATORE BENCH)	30%	95%	95%	95%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Priamo
C2	Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna	Monitoraggio tempi di erogazione principali servizi camerali	20%	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	Indicatore di qualità erogata	giorni	File excell
C2		N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	20%	100%	100%	100%	Indicatore di qualità erogata	Percentuale	Sistema di rilevazione interna (BSC)
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza								
C3	Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Aggiornamento sezione trasparenza sito camerale	0%	MONITORAGGIO			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sito internet
C3	Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	20%	100%			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sito internet
C3	Potenziamento comunicazione interna/esterna	Consolidamento intranet camerale e implementazione utilizzo google drive	50%	31/12/2016			Indicatore di efficacia	Percentuale	Sito internet



4.2 – Gli Obiettivi strategici e la performance annuale

Prospettiva Innovazione Crescita e Apprendimento



		VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	Tipologia indicatore	unità di misura	Fonte
	D1	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo								
RA	D1	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	20%	0	0	0	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	BSC - Rilevazione interna
RA	D1		Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno	20%	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2017	Indicatore di risultato	data finale	Indagine sul clima aziendale ANAC
	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	30%	>=1	>=1	>=1	Indicatore di risultato	numero in valore assoluto	Indagine sul clima aziendale ANAC
RA	D1	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	30%	<48	<48	<48	Indicatore di efficienza	numero in valore assoluto	Sipert
	D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo								
RA	D2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	25%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia	Percentuale	Oracle
RA	D2	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	50%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia	Percentuale	BSC
	D2	Livello di realizzazione iniziative a programmazione	N. iniziative realizzate da piano promozionale/N. iniziative piano promozionale	25%	90%	90%	90%	Indicatore di efficacia	Percentuale	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.

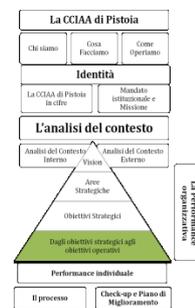
Il processo propone la formulazione - a partire dal Cruscotto Strategico- di specifici cruscotti di area nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

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 – anno 2016 –Area Sviluppo Economico



Fondo di perequazione tra linee strategiche	€ 78.100,00	
---	-------------	--

Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
Benefici Attesi	Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza; Incrementare il PIL del settore turistico 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 Rilancio del turismo termale e montano (bianco e verde)

Obiettivo strategico	Valorizzazione economica del territorio qualificando Pistoia quale provincia del Verde
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
Realizzare iniziative integrate a favore del territorio volte a valorizzare Pistoia quale Provincia verde	Livello di realizzazione di iniziative integrate a favore del territorio	N. di iniziative integrate sviluppate a favore del territorio attraverso accordi con enti locali istituzioni pubbliche e private e/o bandi specifici	5,00
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%



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016– Area Sviluppo Economico

Programmi	Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
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	€ 20.000,00			Finanziamento iniziative di terzi	Servizio di Promozione economica
					PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente	
		€ 20.000,00				
A.2 Valorizzare Pistoia quale Provincia verde	A.2.1- Valorizzazione dell'algoritmo ambiente/territorio/turismo/sviluppo sostenibile riqualificando l'offerta turistica secondo i binomi "verde/natura", "terme/bellezza", "terme/salute", ecc.	€ 23.100,00		€ 500,00	Partecipazione a Agri&Tour 2016	Servizio di Promozione economica
					BTS 2016	
					Cartelli promozionali autostradali	
	A.2.3 - Valorizzazione del patrimonio turistico termale e montano (turismo verde e bianco)	€ 50.000,00			Realizzazione e/o sostegno di iniziative volte a valorizzare il turismo termale	
		€ 73.100,00			Realizzazione e/o sostegno progetti di valorizzazione del turismo bianco e verde	
A.3.3 - Valorizzazione dei Centri Commerciali Naturali, della piccola		€ 279.000,00		€ 20.000,00	Isnart - Quota consortile	
					Progetti di valorizzazione dei CCN (Bando)	
					Progetti di promo-commercializzazione turistica del territorio (Bando)	
					Vetrina Toscana 2016	
					Sostegno all'edizione 2016 di Arts & Craft	
A.3.4 -Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi		€ 110.000,00			Realizzazione e/o sostegno a iniziative di terzi	
					Progetti di promozione del territorio collegati alla mostra sull'artista pistoiese Marino Marini "Passioni visive"	
		€ 389.000,00		€ 20.000,00		
TOTALE LINEA STRATEGICA A		€ 482.100,00	€ -	€ 20.500,00		



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016 – 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	<p>Incremento della capacità brevettuale delle imprese della provincia pistoiese</p> <p>Incrementare l'azione congiunta tra imprese e ricerca al fine di migliorare l'innovazione;</p> <p>Coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative sostegno alla competitività d'impresa (Innovazione e internazionalizzazione)</p> <p>Aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco;</p> <p>Ridefinire, ove necessario, le modalità di approccio sui mercati tradizionali, anche mediante forme di aggregazione di imprese</p> <p>Aumentare il numero delle Pmi che esportano;</p> <p>Incremento gli investimenti sul territorio sia attraverso il subentro in aziende già esistenti che attraverso la creazione di nuove aziende</p>

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'innovazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziante	90%
B.1.2 - Attivare sistemi di knowledge sharing (contatto tra imprese e mondo della ricerca e tra imprese)	Potenziamento sportello innovazione	N. incontri consulente tutela brevettuale	20
		N. partecipanti attività formativa innovazione e tutela brevettuale	40
B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e formazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n°1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	7,00

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
B.1. Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	B.1.1 -Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti				PUNTO IMPRESA : Sportello informativo marchi e brevetti	Servizio Programmazione e Sviluppo
					Orientamento e consulenza (sportello brevettuale)	
	B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e formazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	€ 30.000,00		€ 10.000,00	BOOT CAMP	Servizio Programmazione e Sviluppo
					Attività formativa e informativa in materia di innovazione organizzativa, di prodotto e di processo	
B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi	€ 46.200,00		€ 52.800,00	FPN 2014 - progetto di rete "Servizi per la qualità e la qualificazione delle filiere del made in Italy"		
				FPN 2014 - Eccellenze in digitale 2015		
Totale Programma B.1.		€ 76.200,00	€ 0,00	€ 62.800,00		



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2015 – Area Sviluppo Economico



Obiettivo Strategico		Favorire l'internazionalizzazione	
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	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	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	90%
B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra) + ricezione delegazioni straniere organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno	8,00
	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N.ro di aziende partecipanti a iniziative (fiere, mostre, missioni comm.) all'estero promosse dal sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione Anno X*1000/Imprese attive al 31/12/2012	6,00

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte Centro di Costo
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
B.2 - Sviluppare strumenti informativi e servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione	B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	€ 184.000,00		€ 8.250,00	Vestire il Paesaggio 2016 (con Provincia di Pistoia)	Servizio di Promozione economica
					Azioni settoriali da definire: settore floricolo	
					Azioni settoriali da definire: sistema moda e accessori	
					Azioni settoriali da definire: sistema casa	
	B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione	€ -			PUNTO IMPRESA : sportello informativo commercio estero (Sportello internazionalizzazione)	Servizio di Promozione economica
	B.2.3 - Immagine Italia & Co.	€ 500.000,00		€ 500.000,00	Immagine Italia 2016	Servizio di Promozione economica
	B.2.4 - Sostegno alle imprese per la partecipazione a mostre e fiere internazionali	€ 200.000,00			Bando fiere 2016	
Totale Programma B.2.		€ 884.000,00	€ 0,00	€ 508.250,00		



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016 – Area Sviluppo Economico

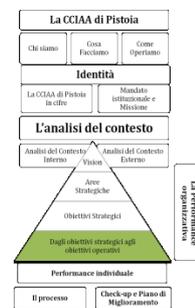


Obiettivo Strategico	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili		
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	700
	Livello di affluenza sportello nuove imprese	N. utenti serviti allo sportello nuove imprese nell'anno x/Imprese attive (escluse ul) al 31/12	13 ogni 1.000 imprese
	Sportello prima consulenza per l'avvio d'impresa	N. utenti sportello di prima consulenza gratuita per l'avvio d'impresa	10

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		Centro di Costo
B 3. Realizzazione di azioni che incentivino le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	€ 28.300,00		€ 6.600,00	PUNTO IMPRESA : Sportello nuove imprese	Servizio Programmazione e Sviluppo
					Sportello nuove imprese - cicli di seminari d'avvio d'impresa (smart card; pec; avvio d'impresa da commercialisti)	
					FPN 2014 - progetto di rete "Sviluppo dei servizi a sostegno della creazione e allo start up di nuove imprese (giovanili, femminili, innovative e immigrati)"	
					Azioni a favore delle imprese mutualistiche e del terzo settore	
					Azioni a favore delle imprese femminili	
Totale Programma B.3.		€ 28.300,00	€ 0,00	€ 6.600,00		



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016– Area Sviluppo economico



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	C: LA POLITICA PER IL CREDITO
Benefici Attesi	Rafforzamento del sistema delle garanzie; Diffusione delle opportunità di finanziamento

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
C.1.1 - Realizzazione di azioni volte a favorire le concessioni di credito nel sistema bancario	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito	Risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito prenotate/Risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito stanziare nell'anno	90%

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.1.1 - Realizzazione di azioni volte a favorire le concessioni di credito nel sistema bancario	€ 30.000,00			Sostegno al sistema delle garanzie mediante Consorzi Fidi 2015	Servizio di Promozione economica
	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	Servizio Programmazione e Sviluppo
TOTALE LINEA STRATEGICA C		€ 30.000,00	€ 0,00	€ 0,00		



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016 – 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 E RAFFORZARE ATTIVITA' DI CONTROLLO
Benefici Attesi	<p>Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.;</p> <p>Incremento delle conciliazioni accettate o concluse con accordi tra le parti;</p> <p>Incremento del numero di utenti che si rivolgono alla CCIAA per conoscere gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie</p> <p>Rendere omogeneo su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni di controllo attribuite al sistema delle CCIAA;</p> <p>Maggiore visibilità dell'Ente camerale</p> <p>Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali;</p> <p>Riduzione dei comportamenti scorretti</p> <p>Migliorare l'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo)</p>

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

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvalte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione	E.1.1 - Attività di sensibilizzazione attraverso momenti di promozione degli strumenti di	€ 38.500,00		41.900,00	Settimana della conciliazione	Servizio di regolazione del mercato
	E.1.2 - Attivare collaborazioni con altre CCIAA e con Associazioni e ordini professionali				FPN 2014 - Progetto di rete "Attivazione degli organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento"	
Totale Programma E.1.		€ 38.500,00	€ -	€ 41.900,00		
E.2. Diffusione la cultura della legalità	E.2.3 - Rafforzamento della collaborazione con forze di polizia locali	€ 19.900,00		€ 20.300,00	PUNTO IMPRESA : Sportello etichettatura prodotti tessili	Servizio di regolazione del mercato
					PUNTO IMPRESA : Sportello informativo protesti e carte tachigrafiche	
					PUNTO IMPRESA : Sportello informativo sanzioni	
	FPN 2014 - Progetto "Le camere di commercio per il contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della legalità"					
E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia				Ulteriori iniziative di promozione della cultura della legalità		
Totale Programma E.2.		€ 19.900,00	€ -	€ 20.300,00		
E.3. Accrescere la trasparenza del mercato	E.3.1 - Regolamentazione dei mercati	€ 5.400,00			Borsa merci Telematica - Quota	Servizio di regolazione del mercato
	E.3.2 - Azioni di sensibilizzazione del consumatore/utente	€ 7.500,00			Sportelli Informativi condominio e consumatori	
Totale Programma E.3.		€ 12.900,00	€ -	€ -		
TOTALE LINEA STRATEGICA E		€ 71.300,00	€ -	€ 62.200,00		



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016– Area Sviluppo economico

Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE		
Linee Strategiche di Mandato	F- ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE		
Benefici Attesi	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati		
Obiettivo strategico	Valorizzazione dell'informazione economico-statistica		
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target
F.1.1 -Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	Diffusione dei dati statistici relativi all'economia locale	N. report sul sistema delle imprese locali	4
		Organizzazione Giornata dell'Economia 2016	30/06/2016
		Pubblicazione Newsreport	4

Programmi	Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo raccolto	F.1.1 -Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati				Giornata Economia	Servizio Programmazione e Sviluppo
					Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese	
					PUNTO IMPRESA : Sportello informativo statistica e prezzi	
					Newsreport	
F.2 - Accrescere e approfondire la conoscenza del tessuto economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e di analisi	F.2.2 - Ampliamento e affinamento degli strumenti di osservazione e di analisi	€ 10.000,00			Potenziamento banche dati	Servizio Programmazione e Sviluppo
TOTALE LINEA STRATEGICA F		€ 10.000,00	€ -	€ -		



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016 – Segretario generale e Conservatore del Registro delle imprese – Area Servizi Amministrativi –

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	<i>Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi; Incremento dell'utilizzo dei servizi telematici da parte dell'utenza; Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne;</i>

Obiettivo strategico	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dell'Ente
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
Incremento servizi di front office	Aumentare il numero e l'accessibilità dei servizi di front office	Sportelli PUNTO Impresa - Potenziamento servizi al pubblico	100% scheda progetto	TRASVERSALE SULLE TRE AREE
Accrescere il processo di dematerializzazione dell'Ente	Superamento cartaceo dei documenti protocollati in entrata e in uscita	Adempimenti nuovo protocollo informatico - definizione procedure	31/12/2016	TRASVERSALE SULLE TRE AREE

Programmi	Azioni	CASCADING
D.1.Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali e incentivare il processo di dematerializzazione dell'Ente	Ampliamento accessibilità telematica ai servizi camerali (diffusione firma digitale e dei servizi telematici, potenziare l'attività di assistenza informativa tramite il sito Internet, concilia on line)	TRASVERSALE
	Sviluppo sportelli PUNTO IMPRESA	TRASVERSALE
	Dematerializzazione delle procedure (protocollo) e contenimento dei tempi dei procedimenti	TRASVERSALE

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING
Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) - INDICATORE BENCH	3	AREA ANAGRAFICA
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni (INDICATORE BENCH)	95%	AREA ANAGRAFICA
	Tempestività di pagamento delle fatture passive	\sum gg intercorrenti tra la data di arrivo della fattura e la data di pagamento / n° fatture pervenute e pagate (Indicatore bench)	<=30	AREA AMMIISTRATIVA

Programmi	Azioni	CASCADING
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 nella gestione dei nuovi adempimenti	AREA ANAGRAFICA
	PUNTO IMPRESA: Sportelli informativi RI;	AREA ANAGRAFICA
	PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Artigianato e attività regolamentate;	
	PUNTO IMPRESA: Sportello informativo diritto annuale, certificati e visure R.I.	
	Monitoraggio e pubblicazione sul sito camerali dei tempi di erogazione principali servizi camerali	AREA AMMIISTRATIVA
Rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi	Tutti	



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016 – Trasversale tra le Aree

Prospettiva BSC	PROCESSI INTERNI
Linee d'azione trasversali	H -LA COMUNICAZIONE E TRASPARENZA
Benefici Attesi	Aumentare le potenzialità dei canali di comunicazione esterna anche in chiave di promozione del territorio;

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	Comunicazione esterna inizio attività nuovi sportelli informativi/formativi	Riorganizzazione sito camerale	31/12/2016	TRASVERSALI ALLE TRE AREE
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione giornata della trasparenza e integrità	30.11.2016	
	Incremento utilizzo sociale network	Implementazione comunicazione sui principali social network	31/12/2016	
Accrescere la trasparenza dell'azione amministrativa	Livello di compliance obblighi di trasparenza e integrità	Aggiornamento sezione trasparenza sito camerale	monitoraggio	
		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	>=4	
		Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	100%	

Programmi	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	
	G.1.2 -Potenziamento attività di comunicazione social network	TRASVERSALE
G.2 - Divulgare l'attività istituzionale dell'Ente	G.2.1 Potenziamento strumenti informativi esterni maggiormente celeri e economici (crm e posta certificata)	TRASVERSALE
	G.2.3. Sviluppo di azioni che assicurino la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e l'integrità	TRASVERSALE
G.3 -Potenziamento della comunicazione interna	G.3.1. Consolidamento della Intranet camerale	TRASVERSALE
	G.3.2. Attivazione di momenti istituzionalizzati di confronto col personale interno per la condivisione dei cambiamenti in atto	TRASVERSALE



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016 – Trasversale tra le Aree

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

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	TRASVERSALI ALLE TRE AREE
	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno utilizzando sistema web	31/12/2016	
		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x-1	>=1	
	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	<48	
Programmi	Azioni di intervento			CASCADING
H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale	Monitoraggio benessere organizzativo			TRASVERSALI ALLE TRE AREE

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	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	90%	TRASVERSALI ALLE TRE AREE
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	90%	
	Livello di realizzazione iniziative programmate	N. iniziative realizzate da piano promozionale approvato/N. iniziative piano promozionale approvato	90%	
Programmi	Azioni di intervento			CASCADING
H2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo	I.2.1. Consolidamento di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale			TRASVERSALI ALLE TRE AREE



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – anno 2016– Area amministrativa

Prospettiva BSC		ECONOMICO-FINANZIARIA			
Linee Strategiche di Mandato		L - 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					
Ridurre progressivamente il peso degli oneri improduttivi e migliorare le forme di riscossione	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti ID 26		32%	AREA AMMINISTRATIVA
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. (ID73)		70%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti		48%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione		<=95%	AREA AMMINISTRATIVA
Programmi		Azioni di intervento			
L.2 Garantire la salute organizzativa dell'ente		L.2.1 - -Adozioni di politiche gestionali che consentano una riduzione dei costi di struttura rispetto ai costi dei processi primari			
Obiettivo operativo					
Valenza informativa		Indicatore		Target	
CASCADING					
Incrementare le forme di autofinanziamento e di reperimento di risorse finanziarie esterne non imposte normativamente	Grado copertura interventi promozionali con contributi e proventi da gestione di beni e servizi promozionali	Proventi della gestione corrente derivanti da contributi proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale/Costi per interventi economici (ID301+31)		30%	AREA AMMINISTRATIVA
	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2014		entro 31.12.2016	AREA AMMINISTRATIVA
Programmi		Azioni di intervento			
L.3 Reperimento di risorse finanziarie esterne		L.3.1 - Politiche di reperimento di risorse finanziarie da fonti diverse da quelle normativamente previste			



5. La performance individuale

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

La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa.

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

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

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

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

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



5. La performance individuale del Segretario generale



	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2016
A1	Valorizzazione economica del territorio		10%	
A1	Livello di realizzazione di iniziative integrate a favore del territorio	N. di iniziative integrate sviluppate a favore del territorio attraverso accordi con enti locali e istituzioni pubbliche e private e/o bandi specifici	50%	5,00
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)	50%	90%
A2	Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca		10%	
A2	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziare	50%	90%
A2	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N. accessi al servizio consulenziale *1000/ N. imprese attive (escluse le ul) al 31.12	25%	2
A2	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n*1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	25%	7,00



5. La performance individuale del Segretario generale



	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2016
A3	Favorire l'internazionalizzazione		10%	
A3	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziare	50%	90%
A3	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra) + ricezione delegazioni straniere organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno	25%	8
A3	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N.ro di aziende partecipanti a iniziative (fiere, mostre, missioni comm.li all'estero) promosse dal sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione Anno X*1000/imprese attive al 31/12/annox	25%	6,00
A4	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili		5%	
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%	700
A4	Livello di affluenza allo Sportello Nuove imprese	N. utenti serviti allo sportello nuove imprese nell'anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	80%	13 ogni 1.000



5. La performance individuale del Segretario generale

	VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	PESO	TARGET 2016
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	30%	85 ogni 1.000
A6	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	45%
A6	Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	>=2



5. La performance individuale del Segretario generale



	VALENZA INDICATORE	Economico-Finanziario	PESO	TARGET 2016
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'Ente		10%	
B1	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti ID 26	25%	32%
B1	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. (ID73)	25%	70%
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)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	25%	48%
B1	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	25%	<=95%
B2	Reperimento di risorse finanziarie esterne		10%	
B2	Grado copertura interventi promozionali con contributi e proventi da gestione di beni e servizi promozionali	Proventi della gestione corrente derivanti da contributi proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale/Costi per interventi economici (ID301+31)	80%	>=30%
D2	Migliorare la riscossione diritto annuale	Realizzazione emissione del ruolo esattoriale diritto annuale 2014	20%	entro 31.12.2016



5. La performance individuale del Segretario generale

	VALENZA INDICATORE	Processi Interni	PESO	TARGET 2016
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dell'ente		10%	
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA- Potenziamento servizi al pubblico - seconda annualità	80%	100% SCHEDA PROGETTO
C1	Dematerializzazione dell'ente	Adempimenti nuovo protocollo informatico - definizione procedure	20%	31/12/2016
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi		5%	
C2	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) - INDICATORE BENCH	30%	3
C2	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni (INDICATORE BENCH)	40%	95%
C2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	∑gg intercorrenti tra la data di arrivo della fattura e la data di pagamento	30%	<=30
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		5%	
C3	Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	20%	100%
C3	Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti monitorati	20%	100%
C3	Assicurare la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione specifica del RPC e RT (ore formazione fruite)	20%	>= 6 ore
C3		Monitoraggi indicatori contenuti nell'aggiornamento 2015 al PNA - area rischio contratti pubblici	10%	entro 30.11.2016
C3	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione della giornata della trasparenza dell'integrità	10%	entro 30.11.2016
C3		Predisposizione aggiornamento del PTCP e PTTI per la consultazione	20%	entro 31.12.2016



5. La performance individuale del Segretario generale

	VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	PESO	TARGET 2016
D1	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo		5%	
D1	Formazione obbligatoria ex D.M. 230/2012	Punteggio valutazione finale di sintesi	40%	esito positivo
D1	Assicurare la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione del personale ore formazione fruita)	10%	>=4
D1	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Punteggio medio di sintesi valutazione del superiore gerarchico anno x/Punteggio medio di sintesi valutazione superiore gerarchico anno x-1	20%	>=1
D1		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x-1	30%	>=1
D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo		10%	
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%



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



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

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

La Camera di Pistoia ha adottato il suo primo Programma nel 2011 e lo stesso viene aggiornato annualmente unitamente al Piano anticorruzione di cui costituisce un allegato.

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 della prospettiva "Processi Interni", obiettivo strategico "Comunicazione e Trasparenza" 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.





6.1 La programmazione 2016 all'interno del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità



Le azioni previste in tema di trasparenza e legalità impattano sono contenuti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che costituisce un allegato al Piano anticorruzione, da approvarsi entro il 31 gennaio 2016 e vengono riepilogate di seguito tenendo conto di quanto già attuato negli esercizi precedenti.



7 - Il Piano triennale anticorruzione 2016-2018

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

Il piano deve essere conforme alle linee guida contenute nel Piano nazionale anti-corruzione . Nella programmazione della performance di ente e della performance individuale del Segretario generale sono stati inseriti specifici obiettivi in tema di trasparenza e anticorruzione all’interno della prospettiva processi interni, obiettivo strategico “Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza”

VALENZA INDICATORE	Processi Interni	TARGET 2016
Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		
Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell’azione amministrativa	100%
Assicurare la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione specifica del RPC e RT (ore formazione fruite)	>= 6 ore
	Monitoraggi indicatori contenuti nell’aggiornamento 2015 al PNA - area rischio contratti pubblici	entro 30.11.2016
Sviluppo qualitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione della giornata della trasparenza dell’integrità	entro 30.11.2016
	Predisposizione aggiornamento del PTCP e PTTI per la consultazione	entro 31.12.2016
VALENZA INDICATORE	Innovazione-Crescita-Apprendimento	TARGET 2016
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo		
Assicurare la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e	Formazione del personale (ore formazione fruite)	>=4
VALENZA INDICATORE	Tessuto Economico Locale	TARGET 2016
Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie		
Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>=2



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

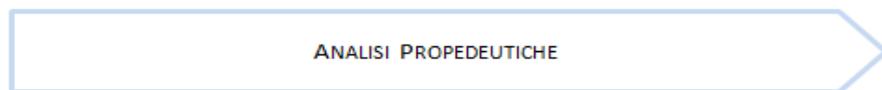
Il CUG esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell'ambito delle competenze allo stesso demandate, ai sensi dell'articolo 57, comma 1, del d.lgs. 165/2001. Il CUG della Camera di Commercio di Pistoia è stato costituito per la prima volta con determina del Segretario generale n. 28 del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



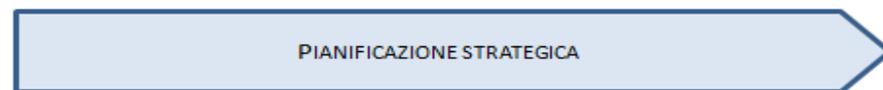
9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance



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 Programmazione e controllo di gestione
2 Definizione della Mappa strategica	Ott-Nov	
3 Definizione del cruscotto pluriennale con indicatori e target	Nov-Gen	P.O.

Piano della Performance 2016-2018



9 Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance



PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

REDAZIONE DEL PIANO

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

	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 con deliberazione n. 28 del 18.12.2015. 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.

”.

