

Allegato alla deliberazione di Giunta Unioncamere Toscana n. 58 del 12/9/2016

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018

Unioncamere Toscana

Anno 2016

Presentazione del Piano

Le Unione Regionali delle Camere di Commercio, come specificato dal decreto legislativo n.23/2010 di riforma della L. 580/93, fanno parte del Sistema Camerale.

Il **Piano della Performance** è il documento di programmazione previsto dall'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, redatto con lo scopo di assicurare “la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”.

L'adozione del Piano della Performance da parte di Unioncamere Toscana rappresenta un'occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal D.Lgs. 254/2005.

In particolare esso consente di:

- Migliorare il coordinamento tra le diverse aree organizzative;
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- Individuare le aspettative dei portatori di interessi (stakeholder);
- Favorire un'effettiva accountability e trasparenza.

Il Piano della Performance è parte integrante del Ciclo di Gestione della Performance e ne rappresenta uno dei principali documenti.



Attraverso il **Piano della Performance 2016-2018**, Unioncamere Toscana intende sviluppare un processo di pianificazione degli obiettivi strategici e programmatici dell'Ente, attuare un sistema di misurazione e valutazione dei target stabiliti, nonché prevedere azioni di miglioramento per la realizzazione dell'attività programmata.

Tutto ciò tenendo conto di un contesto non agevole, in quanto segnato da profondi cambiamenti per Unioncamere Toscana: gli interventi legislativi del Governo (D.L. 90/2014 convertito in L. 114/2014 e L. delega 124/2015) incentrati, rispettivamente, sulla progressiva riduzione della principale fonte di finanziamento del Sistema Camerale, ossia il diritto annuale, dal 35% del 2015 al 50% del 2017, nonché il processo di riordino delle Camere di Commercio, avviato ma non ancora concluso, hanno rallentato, e rallentano tutt'oggi, l'azione amministrativa di tutti i Soggetti del Sistema, stante un quadro di competenze e di risorse fortemente incerto che ne mette in discussione il ruolo, le competenze e le funzioni.

Le Unioni Regionali, risultano particolarmente penalizzate se si considera che l'art. 10 della Legge delega 124/2015 ripristina il carattere volontaristico di tali Enti rimandando a successivi interventi normativi, le condizioni di esistenza, ruolo e funzionamento.

Nonostante le numerose incognite relative al ruolo futuro delle Unioni Regionali, è volontà dell'Ente migliorare la capacità di coordinamento, di rappresentanza e di supporto alle attività dei propri stakeholder nella logica di “fare sistema” contenendo e razionalizzando la spesa pubblica nonché perseguendo criteri di economicità e funzionalità.

Nel Piano della Performance di seguito descritto, dopo una breve presentazione dell'Ente ed un'analisi del contesto interno ed esterno in cui lo stesso interviene, sono definiti gli obiettivi strategici del triennio 2016-2018 e gli obiettivi operativi 2016.

1. Presentazione del piano	Pag. 2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	Pag. 4
2.1 Chi siamo	Pag. 4
2.2 Cosa facciamo	Pag. 8
2.3 Come operiamo	Pag. 11
3. Identità	Pag. 13
3.1 L'amministrazione in cifre	Pag. 13
3.2 Mandato istituzionale e Mission	Pag. 19
3.3 Albero delle <i>performance</i>	Pag. 21
4. Analisi del contesto organizzativo	Pag. 27
4.1 Contesto esterno	Pag. 28
4.2 Contesto interno	Pag. 35
5. Obiettivi strategici	Pag. 40
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Il Cascading	Pag. 58
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale – Il Segretario Generale	Pag. 74
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle <i>performance</i>	Pag. 75
7.1 Fasi, soggetti e tempi di redazione del piano	Pag. 76
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	Pag. 78
7.3 Azioni per il miglioramento di del ciclo di gestione delle <i>performance</i>	Pag. 79
8. Allegati tecnici	Pag. 80

2.1 Chi siamo

L'Unione Regionale delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura della Toscana (Unioncamere Toscana) è l'associazione nata nel 1968 per promuovere, coordinare ed affiancare le attività delle Camere di Commercio delle dieci province toscane, parti attive dell'economia regionale: Arezzo, Firenze, Grosseto, Livorno, Lucca, Massa Carrara, Pisa, Pistoia, Prato, Siena.

Unioncamere Toscana svolge funzioni di indirizzo, sviluppo, sostegno, rappresentanza e coordinamento delle attività delle singole Camere di Commercio.

L'Ente è dotato di personalità giuridica ai sensi della normativa vigente.

Unioncamere Toscana, insieme alle altre Unioni Regionali, all'Unioncamere italiana, alle Camere di Commercio italiane ed ai loro Organismi strumentali costituiscono il Sistema Camerale italiano.

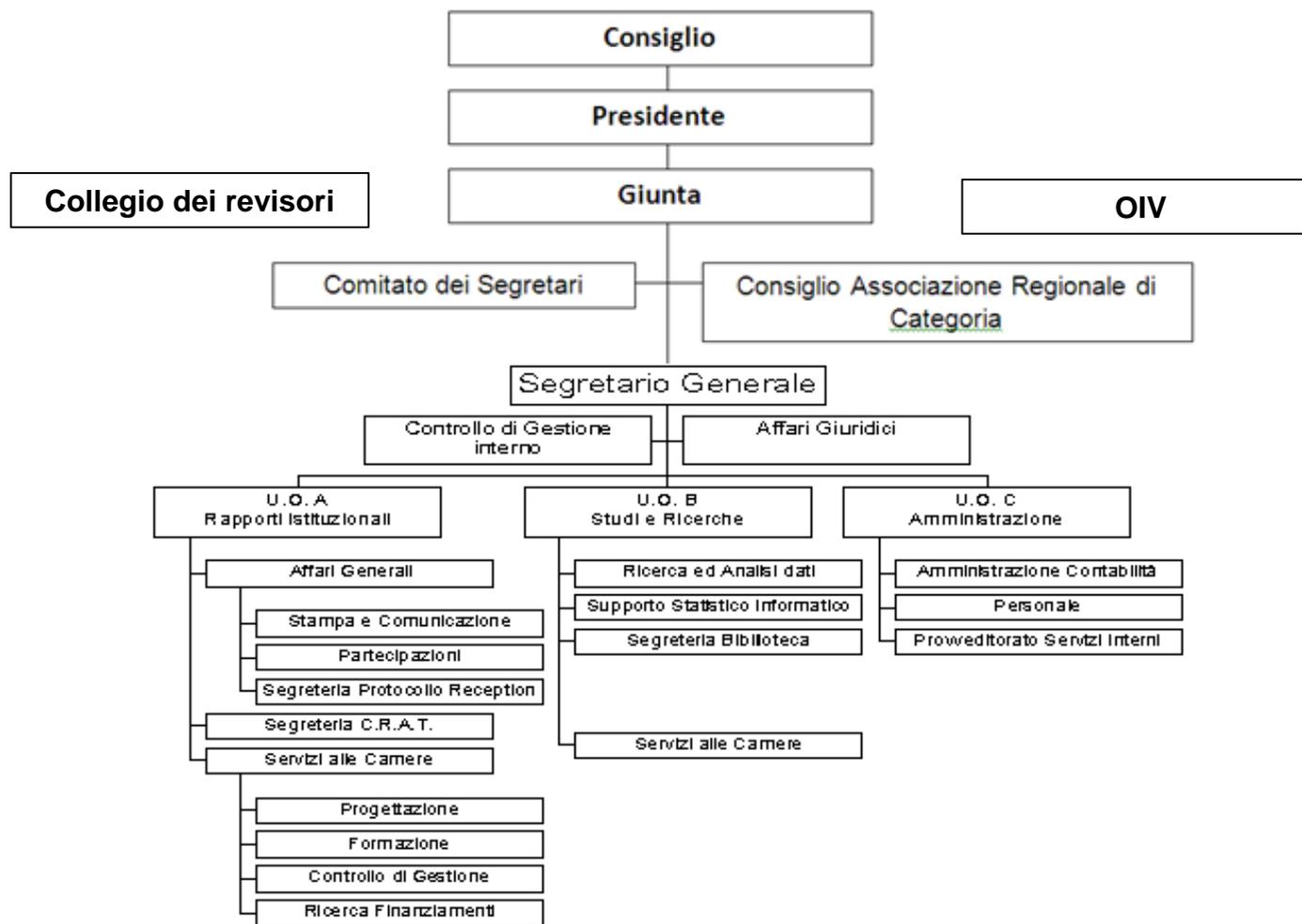
Dal 2010 le Unioni Regionali sono state inserite nella categoria "Amministrazioni locali" dell'elenco ISTAT (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 24 luglio 2010) dei soggetti che rientrano, ai sensi dell'articolo 1, comma 3 della legge n. 196/2009, nel conto economico consolidato delle Pubbliche Amministrazioni.

Il nuovo Statuto, approvato in data 8/9/2015, contiene le importanti novità introdotte dalla riforma del 2010 che incidono sulla capacità delle Unioni Regionali sia di rappresentare la rete camerale nei confronti del contesto esterno, sia di fornire servizi agli Enti associati.

Lo Statuto precisa ulteriormente che Unioncamere Toscana promuove specifici strumenti di collaborazione e di consultazione con la Regione Toscana per individuare linee di azione e di coordinamento delle reciproche iniziative e definisce la propria partecipazione al processo di programmazione regionale e alla sua realizzazione.

L'assetto degli organi dell'Unione è rappresentativo delle dieci Camere associate che a loro volta sono espressione del mondo associativo imprenditoriale.

2.1 Chi siamo - L'Organigramma di Unioncamere Toscana



2.1 Chi siamo - L'assetto istituzionale di Unioncamere Toscana: gli Organi

Il Consiglio art. 8-9-10 Statuto

Il Consiglio è composto dai Presidenti delle Camere di Commercio toscane e da quattro membri per ogni Camera di Commercio associata, in rappresentanza di diversi settori, scelti nell'ambito dei rispettivi Consigli e designati dalle Giunte. Tra le sue competenze principali: definisce le strategie e gli obiettivi del Sistema Camerale, nomina il Presidente di Unioncamere Toscana ed i componenti della Giunta, approva il bilancio preventivo e consuntivo dell'Unione Regionale.

La Giunta art. 11-12-13 Statuto

Organo amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo generale di Unioncamere Toscana. Tra le competenze principali: formula il programma annuale di attività dell'Ente, predispone il bilancio preventivo e consuntivo da sottoporre all'approvazione del Consiglio, nomina il Segretario Generale dell'Unione Regionale.

il Presidente art. 14 Statuto

E' scelto tra i Presidenti delle Camere di Commercio toscane, è eletto per un triennio ed il mandato è rinnovabile per una sola volta. È il rappresentante legale ed istituzionale dell'Unione Regionale, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta.

Il Collegio dei Revisori dei Conti art. 15 Statuto

Il Collegio dei Revisori dei Conti è nominato dal Consiglio e vigila sull'osservanza della Legge e del presente statuto, accerta la regolare tenuta della contabilità, riferisce annualmente al Consiglio sul bilancio preventivo, sul bilancio consuntivo e sui risultati della gestione. Dura in carica tre anni ed è rieleggibile solo per un ulteriore mandato. Si compone di tre membri effettivi e due supplenti designati dal MISE, dal MEF e dalla Regione Toscana.

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) Art. 20 bis Statuto

L'OIV è nominato dalla Giunta. Opera in materia di controllo strategico, di trasparenza, di controllo generale sulla qualità e sull'applicazione dei sistemi di valutazione delle performance, di pari opportunità in base alle norme di legge

Il Comitato dei Segretari Generali art. 16 Statuto

E' costituito dai Segretari Generali delle Camere toscane e dal Segretario Generale dell'Unione Regionale. E' organo di consulenza tecnica. Tra le sue principali competenze: esprime pareri e proposte in ordine all'attività istituzionale dell'Ente.

2.1 Chi siamo - **L'assetto direzionale di Unioncamere Toscana ed il C.A.R.C**

Il Segretario Generale art. 19 Statuto

- Il Segretario Generale dirige gli uffici dell'Unione Regionale e il capo del personale, relativamente al quale adotta le determinazioni necessarie.
- Adotta i provvedimenti concernenti le assunzioni, il trattamento economico, la carriera e la cessazione del rapporto di lavoro del personale non dirigente ed assegna i premi di risultato e di produttività al personale, nell'ambito degli stanziamenti previsti dal preventivo economico e dalle deliberazioni di Giunta.
- Assume il compito di coordinamento dell'attività della Dirigenza.
- Determina gli assetti organizzativi dell'Ente, le procedure amministrative e gestisce l'attività ordinaria, con autonomo potere di spesa fissata dal regolamento approvato dalla Giunta.
- Esplica le funzioni di Segretario del Consiglio e della Giunta, è garante della legittimità delle delibere ed è responsabile dell'esecuzione delle deliberazioni adottate, nonché del buon andamento di ogni iniziativa programmata e dell'efficienza dei servizi dell'ente

Il Consiglio delle Associazioni Regionali di Categoria (C.A.R.C) art. 18 Statuto

- Il Consiglio delle Associazioni Regionali di Categoria (C.A.R.C.) è costituito dal Presidente dell'Unioncamere Regionale e dai Presidenti delle Associazioni Regionali di Categoria più rappresentative operanti nelle attività imprenditoriali della regione e rappresenta la sede di consultazione sugli strumenti generali che interessano tutti i settori economici.
- Il Consiglio delle Associazioni Regionali di Categoria è presieduto dal Presidente dell'Unioncamere Regionale e si riunisce almeno due volte l'anno.
- Il Consiglio delle Associazioni Regionali di Categoria esprime pareri e/o presenta proposte in materia di linee programmatiche di attività di bilancio preventivo e di bilancio consuntivo.

2.2 Cosa facciamo

In linea con le finalità istituzionali delle Camere di Commercio e nel rispetto della loro autonomia, Unioncamere Toscana cura e rappresenta gli interessi e persegue gli obiettivi comuni del Sistema Camerale in ambito regionale, promuove l'esercizio associato di funzioni, servizi e competenze camerali e assicura il coordinamento dei rapporti con la Regione e le Associazioni regionali degli Enti Locali.

In particolare:

- Svolge, nell'ambito del Sistema Camerale, funzioni di supporto e promozione degli interessi generali del sistema economico e promuove iniziative per favorire lo sviluppo dell'economia regionale, la sua internazionalizzazione e la competitività del sistema delle imprese e dei territori.
- Assolve ai compiti di osservatorio e monitoraggio dell'economia regionale, cura e realizza studi e ricerche e predispose il rapporto annuale sull'attività delle Camere di Commercio da presentare alla Regione.
- Svolge attività di coordinamento a favore delle Camere associate, imposta le politiche del Sistema Camerale Regionale, individua le strategie anche su base pluriennale, e le linee per lo sviluppo degli obiettivi comuni delle Camere di Commercio e della Regione Toscana per la qualificazione delle attività camerali di interesse comune.
- Promuove proposte di legge regionali e ricerca il coordinamento con Unioncamere Italiana per la predisposizione di progetti di legge nazionali, nell'interesse del sistema economico regionale.
- Promuove, coordina e realizza l'esercizio, in forma associata, di attività e servizi di competenza camerale, ai sensi dell'articolo 2 della Legge 29 dicembre n. 580 del 1993 così come modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010 n. 23, al fine di assicurarne una gestione più efficace, di perseguire l'efficienza e di garantire servizi omogenei sul territorio.
- Promuove e coordina, in collaborazione con Unioncamere Italiana, l'utilizzo da parte della rete camerale della Toscana, dei programmi e dei fondi comunitari, operando come referente e titolare degli interventi e ricercando la collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza delle imprese, dei professionisti, dei lavoratori, dei consumatori e degli utenti.
- Può svolgere attività informative, formative, editoriali, promozionali e di gestione di servizi comuni rivolte alle Camere di Commercio e ad altri Enti pubblici e privati e può compiere tutte le operazioni a carattere immobiliare, mobiliare e finanziario necessarie per il raggiungimento degli scopi sociali.
- Può svolgere attività dirette in favore delle categorie economiche interessate sulla base della normativa vigente.

2.2 Cosa facciamo – Le Attività di Unioncamere Toscana a favore degli stakeholders

Unioncamere Toscana svolge le seguenti attività di front office nei confronti degli Stakeholder:

ATTIVITA' DI SUPPORTO E PROMOZIONE

- ☞ relazioni istituzionali
- ☞ gestione società partecipate
- ☞ comunicazione e rapporti con la stampa
- ☞ servizi di e-government
- ☞ gestione siti web
- ☞ gestione eventi
- ☞ servizi alle Camere:
 - formazione
 - progettazione
 - controllo di gestione
 - ricerca finanziamenti
- ☞ gestione della Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato
- ☞ gestione dei gruppi di lavoro intercamerali
- ☞ predisposizione e gestione di progetti

ATTIVITA' DI STUDIO E RICERCHE

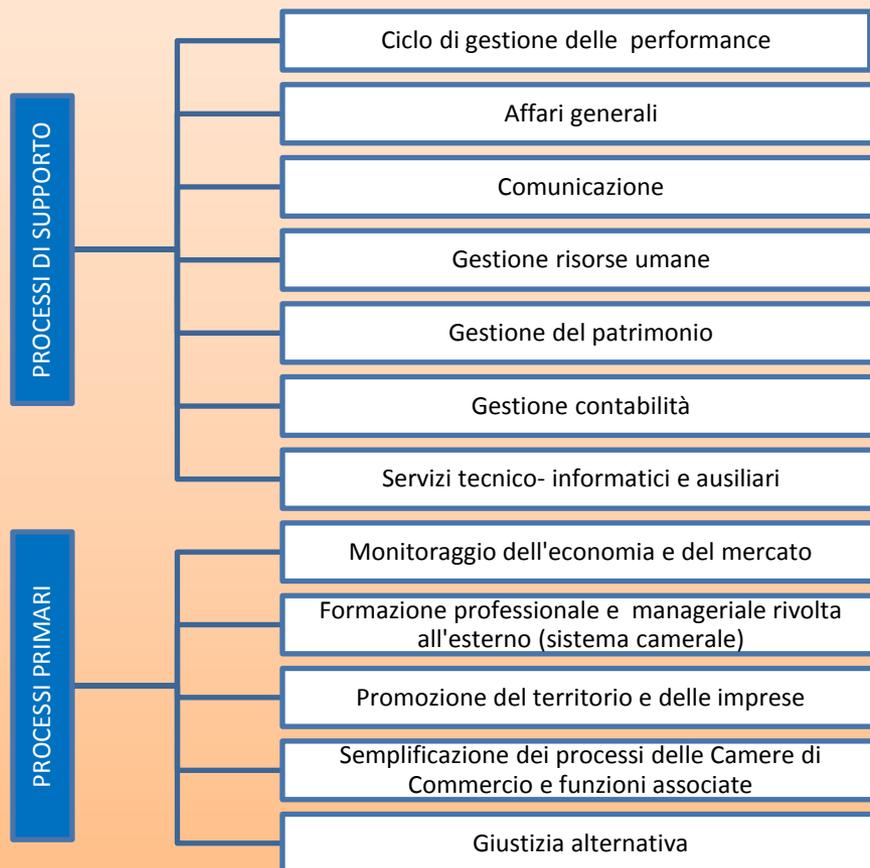
- ☞ predisposizione e presentazione dell'informazione statistica ed economica
- ☞ predisposizione e presentazione di studi, ricerche, pareri e relazioni

ATTIVITA'GIURIDICA

- ☞ difesa in giudizio, assistenza e patrocinio nelle cause legali
- ☞ consulenza legale e contrattuale
- ☞ consulenza specifica in materia di codice degli appalti

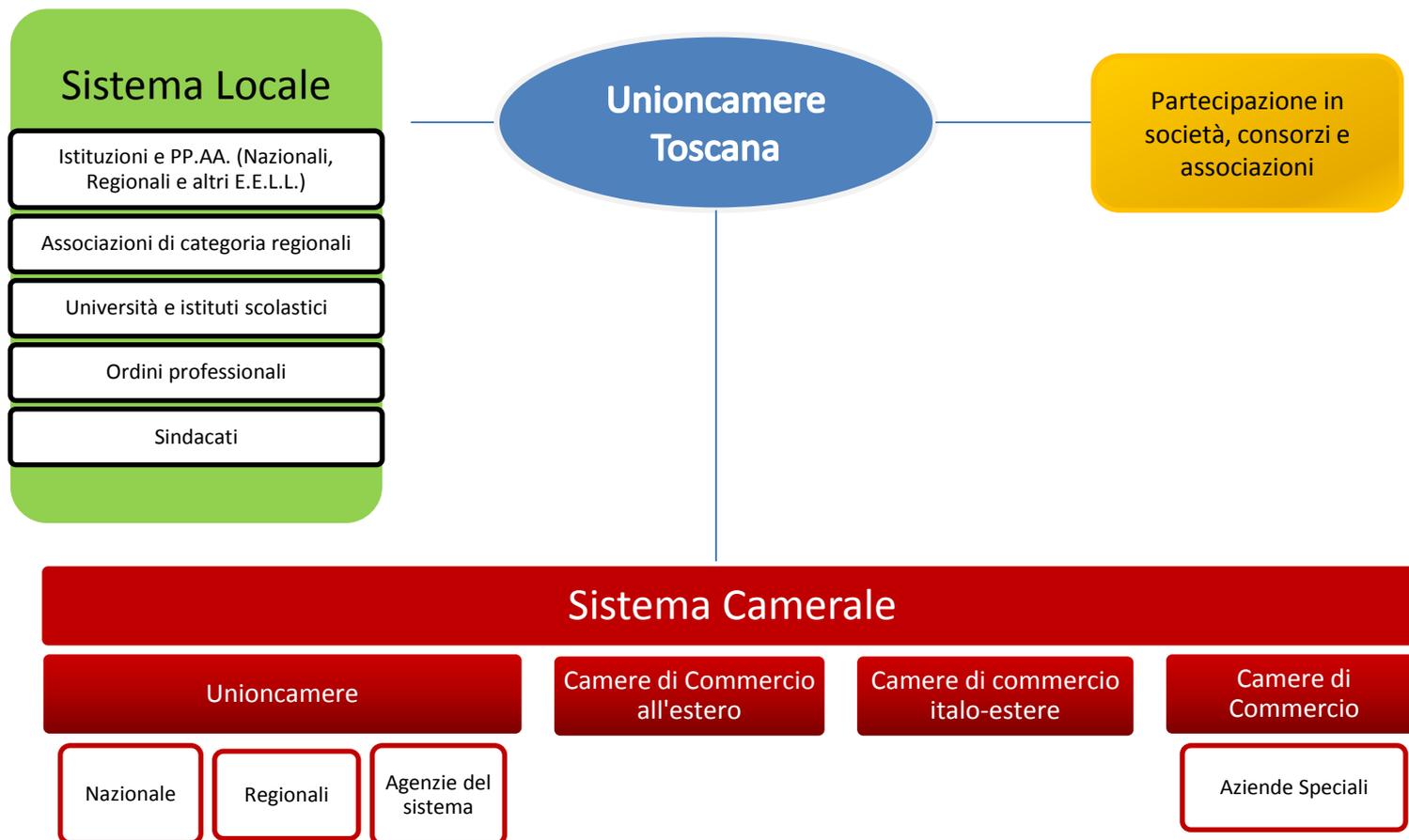
2.2 Cosa facciamo – Il Portafoglio dei Servizi di Unioncamere Toscana

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati da Unioncamere Toscana ha lo scopo di individuare i processi primari e di supporto dell'Unione Regionale.



2.3 Come operiamo

Al fine di elaborare strategie condivise Unioncamere Toscana opera all'interno di una rete di relazioni istituzionali che coinvolgono non solo i soggetti interni al Sistema Camerale, ma anche gli Attori pubblici e privati che agiscono sul territorio.



2.3 Come operiamo

- Unioncamere Toscana promuove e partecipa, sulla base delle normative vigenti, ad **Accordi di programma** e **Tavoli istituzionali**, stipula in proprio e/o in rappresentanza delle Camere di Commercio associate, **Accordi Quadro**, **Protocolli di Intesa**, **Convenzioni operative** che potranno anche prevedere attribuzioni di funzioni e deleghe esercitabili direttamente o attraverso strumenti specifici.
- Ai fini di una più efficace capacità di intervento a sostegno della promozione e della crescita del sistema economico regionale, Unioncamere Toscana **promuove specifici strumenti di consultazione e di collaborazione con la Regione Toscana** per individuare linee di azione e coordinamento delle reciproche iniziative e definire la propria partecipazione al processo di programmazione regionale e alla sua realizzazione.
- Come disposto dall'art. 12 comma 1 della Legge regionale 22 ottobre 2008, n. 53 presso Unioncamere Toscana ha sede la **COMMISSIONE REGIONALE PER L'ARTIGIANATO TOSCANO (C.R.A.T.)**. Istituita con decreto del Presidente della Giunta regionale, dura in carica cinque anni dalla data di insediamento. Quale organo amministrativo, ai sensi dell' art. 12 comma 7 della L.R. 53/08, la CRAT decide i ricorsi in via amministrativa di cui all'art. 14, comma 6 e di cui all'art. 15 della LR 53/2008, presta consulenza in materia di artigianato alla Regione, all'ANCI regionale, all'UNCEM regionale, all'UPI Toscana e ad Unioncamere Toscana, predispone una relazione annuale al Presidente della Giunta regionale concernente l'attività svolta, esprime parere alle CCIAA per il riconoscimento della qualifica di Maestro-Artigiano, tiene l'elenco dei soggetti in possesso della qualifica di maestro artigiano. La normativa ed in particolare il Regolamento attuativo dispone che Unioncamere Toscana ospiti e svolga funzioni di segreteria sulla base di apposita convenzione siglata tra la Regione Toscana l'Unione regionale. In particolare Unioncamere Toscana: gestisce la Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato, gestisce i provvedimenti amministrativi, predispone e gestisce i progetti.
- L'Unioncamere Regionale, **in qualità di Soggetto componente del Sistema Camerale** secondo la definizione di cui all'art. 1 Legge 29 dicembre n. 580 del 1993, **garantisce opportunità e supporto ai singoli punti della Rete**, e di conseguenza, ai territori da questi rappresentati, sia per la rappresentazione di attività strettamente istituzionali all'Ente che per quelle promozionali.
- **Unioncamere Toscana promuove inoltre strumenti di coordinamento tra il Sistema Camerale e le associazioni regionali degli Enti locali**, al fine di rendere più efficaci le collaborazioni con la Regione e di promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo dell'economia e del territorio regionale.
- Unioncamere Toscana **promuove la costituzione e partecipa ad Enti, Istituzioni, Organismi, Consorzi e Società che operino nell'ambito degli scopi istituzionali delle Camere di Commercio o, più in generale, si propongano finalità e attuino iniziative di sviluppo economico e sociale.**

3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre – La mappa geografica del Sistema Camerale Toscano



C.R.A.T

Via Lorenzo il Magnifico, 24
50129 Firenze
Telefono 055-4688219
Fax 055-4688.298297
e.mail: cra.toscanatos.camcom.it
PEC: cratoscanalegalmail.it

Apertura al pubblico:

dal lunedì al venerdì
dalle ore 9:00 alle ore 13:00

COMMISSIONE REGIONALE
PER L'ARTIGIANATO TOSCANO

REGIONE
TOSCANA



Unioncamere Toscana

Via Lorenzo il Magnifico, 24
50129 Firenze
Telefono 055-46881
Fax 055-4688.298
e.mail: unioncamere@tos.camcom.it
sito internet: www.tos.camcom.it
PEC: unioncameretoscana@legalmail.it

3.1 L'amministrazione in cifre – Il personale di Unioncamere Toscana

Di seguito si riportano le principali informazioni relative al personale in ruolo dell'Unione Regionale aggiornate al 01/05/2016. Si sottolinea che per effetto del processo, ancora in corso, di riordino del Sistema Camerale, oltre che per le disposizioni legislative riguardanti il CCNL vigente (Regioni e Autonomie Locali), in un'ottica di contenimento delle spese, sono state bloccate tutte le misure di turnover e di sostituzione del personale.

Dotazione Organica ex Delibera Giunta n. 36/2013					
Situazione alla data del 1/5/2016					
categoria	Personale in ruolo presso Unioncamere Toscana (UTC) (A)	Personale in aspettativa con diritto alla conservazione del posto (B)	Personale in servizio attivo presso UTC all'1/5/2016 (C=A-B)	Part-time attivati al 1/5/2016 in termini di ore non lavorate in rapporto all'orario standard di lavoro (D)	Personale in servizio al 1/5/2016 rapportato all'orario standard di lavoro (E=C-D)
B-B1	1	0	1	0,64	1
B-B3	3	0	3	0	2,36
C	4	0	4	0,22	4,00
D-D1	8	1	7	0,26	6,78
D-D3	3	0	3	0	2,74
DIR	1	1	0	0	0,00
Totale	20	2	18	1,13	16,87

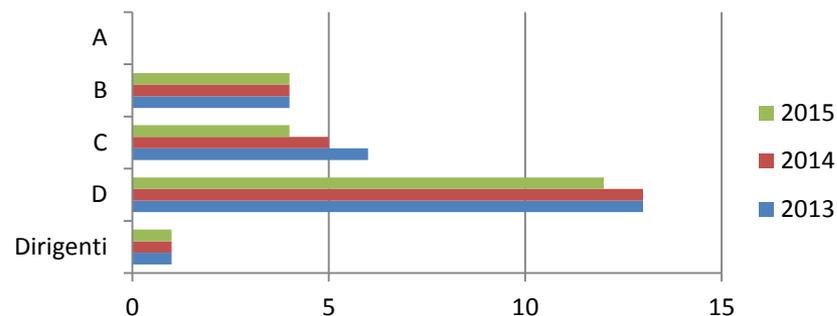
3. 1 L'amministrazione in cifre - La composizione del personale in ruolo di Unioncamere Toscana dal 2013 al 2015 per categoria, per titolo di studio e per tempo di lavoro

Il personale di Unioncamere Toscana si compone interamente di lavoratori assunti a tempo indeterminato.

Di seguito si riportano le principali informazioni di dettaglio relative alla composizione del personale in ruolo dell'Unioncamere Regionale.

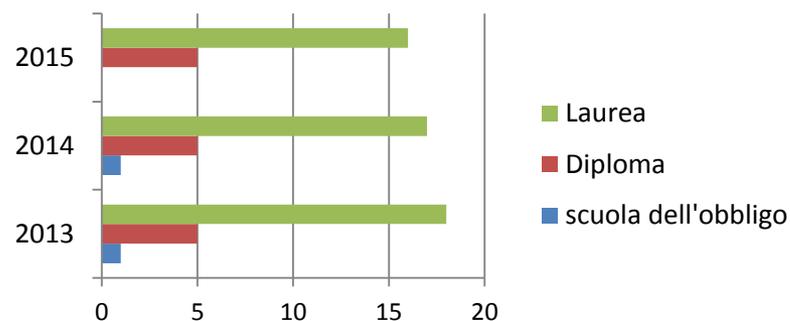
Per Categoria

Composizione Personale a tempo indeterminato al 31/12/n per categoria			
PER CATEGORIA	2013	2014	2015
Dirigenti	1	1	1
D	13	13	12
C	6	5	4
B	4	4	4
A	0	0	0
TOTALI	24	23	21



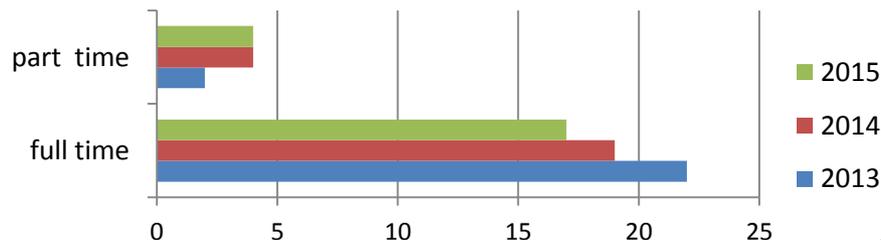
Per Titolo di Studio

Composizione Personale a tempo indeterminato al 31/12/n per titolo di studio			
TITOLO DI STUDIO	2013	2014	2015
scuola dell'obbligo	1	1	0
Diploma	5	5	5
Laurea	18	17	16
TOTALE	24	23	21



Per Tempo di Lavoro

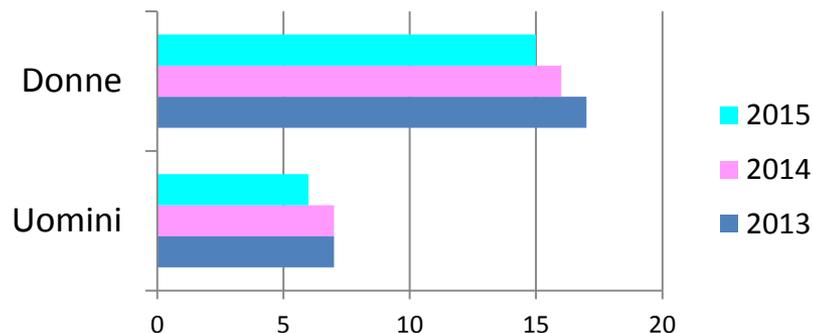
2013		2014		2015	
Full Time	Part Time	Full Time	Part Time	Full Time	Part Time
22	2	19	4	17	4
TOT	24	TOT	23	TOT	21



3.1 L'amministrazione in cifre – La composizione del personale in ruolo di Unioncamere Toscana dal 2013 al 2015 per genere e per categoria rispetto al genere

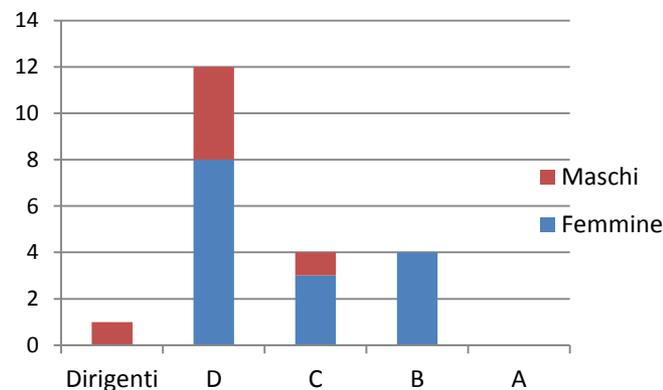
Per genere

Composizione del personale a tempo indeterminato al 31/12/n per genere			
Per genere	2013	2014	2015
Uomini	7	7	6
Donne	17	16	15
TOTALI	24	23	21



Per categoria rispetto al genere

Composizione del personale a tempo indeterminato per categoria e genere						
Per categoria e genere	2013		2014		2015	
	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi
Dirigenti	0	1	0	1	0	1
D	9	4	9	4	8	4
C	4	2	3	2	3	1
B	4	0	4	0	4	0
A	0	0	0	0	0	0
TOTALI	17	7	16	7	15	6



3.1 L'amministrazione in cifre – La politica delle partecipate

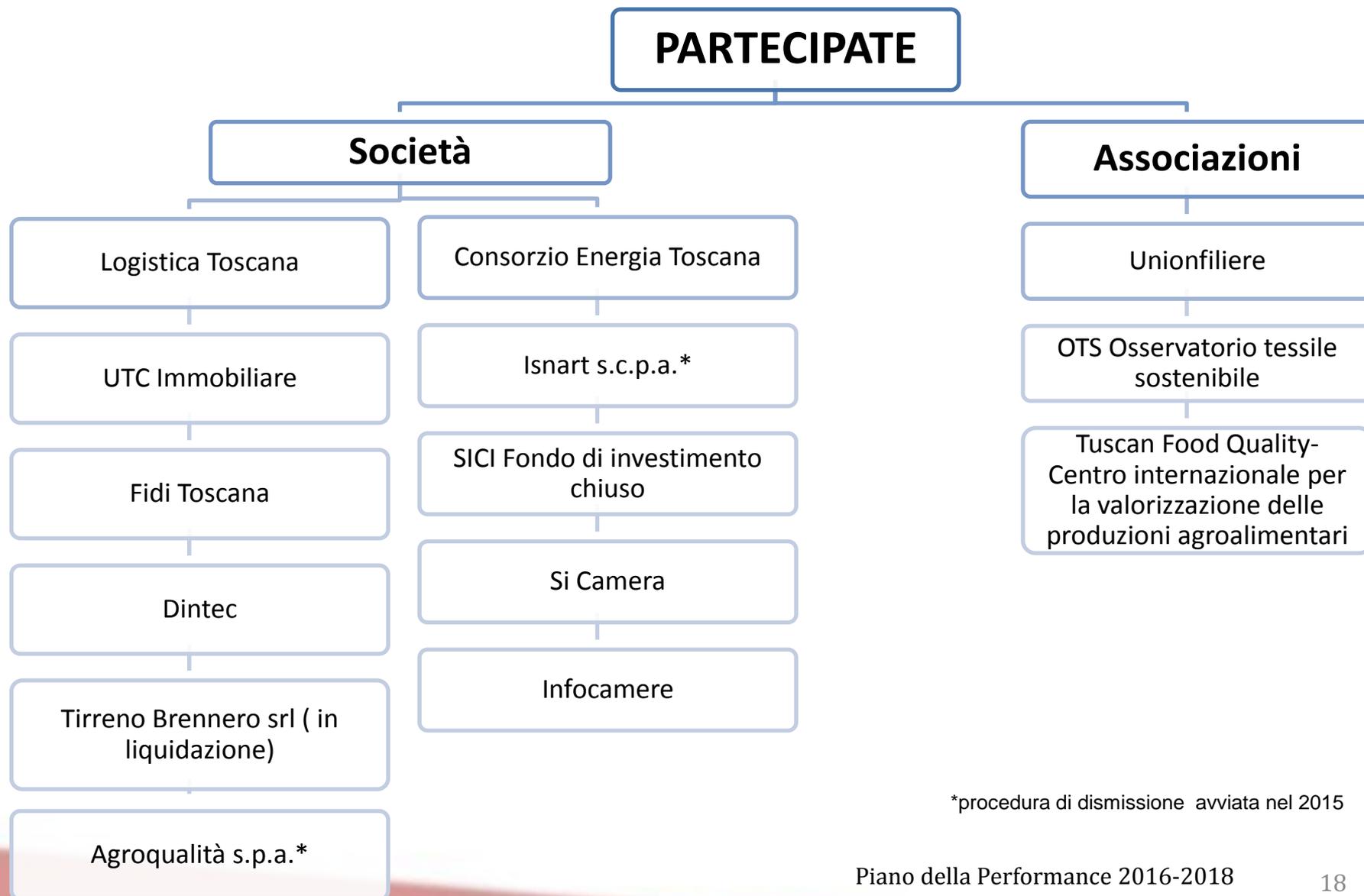
Il 2015 è stato certamente un anno molto articolato complesso per il Sistema delle Camere di Commercio ed inevitabilmente l'Unione Regionale toscana ha risentito delle decisioni preannunciate in materiale di legislazione sulle Camere.

Tra i primi effetti della norma di riforma del sistema camerale l'avvio di processi di dismissione delle partecipazioni in società non rientranti più nella sfera dell'interesse istituzionale.

Con delibere di Giunta del 28/10/2014 n.68 e del 18/11/2014 n. 76 sono state individuate le società partecipate da dismettere e la procedura, avviata con le determinazioni del Segretario Generale del 28/11/2014 nn. 234/235/236/237, si è conclusa per le sotto riportate partecipazioni:

Partecipazione		
Agroqualità s.p.a.	VENDUTE N. 90.050 A CCIAA CUNEO	IN ATTESA DI LIQUIDAZIONE DI N. 2.090 AZIONI ex art. 2437-ter c.c.
T.C.A – Toscana Certificazione Agroalimentare srl	PARTECIPAZIONE CEDUTA: 50% CCIAA SIENA e 50% PRO.AGRI.TO.	Avvenuta vendita
ECOCERVED s.c.r.l.		AVVENUTA Liquidazione ex art. 2437-ter c.c.
ISNART s.c.p.a.		Avviata ma non conclusa liquidazione ex art. 2437-ter c.c. entro il 2015

3.1 L'amministrazione in cifre – **La politica delle partecipate: società e associazioni**



3.2 Mandato istituzionale e Mission – Il mandato istituzionale di Unioncamere Toscana

Unioncamere Toscana intende favorire l'unitarietà del Sistema Camerale Regionale garantendone il ruolo di raccordo con la Regione e le Associazioni di Categoria, avendo cura di mettere in atto un piano di attività coordinate con i loro programmi e supportando iniziative ed interventi a favore del sistema produttivo regionale, che in questo particolare momento sta soffrendo, ma che ha l'energia e le risorse per rispondere alle difficoltà che sta riscontrando.

Ciò si traduce nella necessità di concentrare gli sforzi su temi quali il coordinamento, la rappresentanza e la gestione associata di competenze e di servizi: l'avviato processo di riforma istituzionale del Paese e della Pubblica Amministrazione, implica per Unioncamere Toscana un profondo ripensamento dell'Ente in un'ottica di contenimento delle spese e contestuale miglioramento dei servizi a valore aggiunto a favore delle Camere di Commercio toscane e degli altri Stakeholders.

Obiettivi di mandato particolarmente sfidanti per l'Unione Regionale se si considera l'incertezza che il Sistema Camerale sta attraversando per l'attesa di una riforma annunciata, ma che non è ancora chiara per le conseguenze che potrà avere a causa dei tanti interventi previsti e del taglio delle risorse in particolare.

Ad oggi Unioncamere Toscana ha la possibilità di svolgere la sua attività a favore delle Camere di Commercio associate, anche nell'ipotesi di una riduzione delle Camere di Commercio toscane per effetto di processi di accorpamento.

Il contesto normativo di riferimento, con il D.L. 90/2014 e l'emanando D.Lgs. di attuazione dell'art. 10 della Legge 124/2015, risulta essere particolarmente sfavorevole per le Unioni Regionali, in quanto ne mette in discussione non solo il ruolo e le funzioni, ma anche la futura esistenza rinviando a tal proposito a condizioni normative non ancora definite. Occorre quindi impegnarsi al massimo per dare ad Unioncamere Toscana l'impulso necessario a migliorare il percorso di riforma che sta interessando l'intero sistema delle Camere di Commercio italiane.

Una scelta di valore convinta per continuare la propria azione anche per il futuro e per valorizzare, da parte di Unioncamere Toscana, ulteriormente il sostegno delle imprese e del territorio toscano.

3.2 Mandato istituzionale e Mission – **La Mission di Unioncamere Toscana**

Unioncamere Toscana intende provvedere alla promozione ed allo sviluppo del Sistema Camerale toscano, nell'ambito delle funzioni nel tempo attribuitele dalla Legge, dalle Camere di Commercio toscane e dalla Regione. Unioncamere Toscana ha, quale obiettivo primario, quello di **far accrescere il sistema economico regionale attraverso la cura degli interessi delle Camere di Commercio toscane nei loro rapporti con le istituzioni regionali**. Provvede inoltre a **confrontarsi con le Associazioni di Categoria per l'adozione di strategie comuni, stimola le attività del Sistema Camerale regionale**, nell'ambito delle normative esistenti, attraverso un'opera continua di coordinamento e sviluppo. Si fa carico della **promozione delle strategie di rete a favore del Sistema economico regionale** ed assicura **l'omogeneo indirizzo di azione delle Camere toscane**, nel rispetto delle loro autonomie e fornendo gli opportuni servizi di sistema.

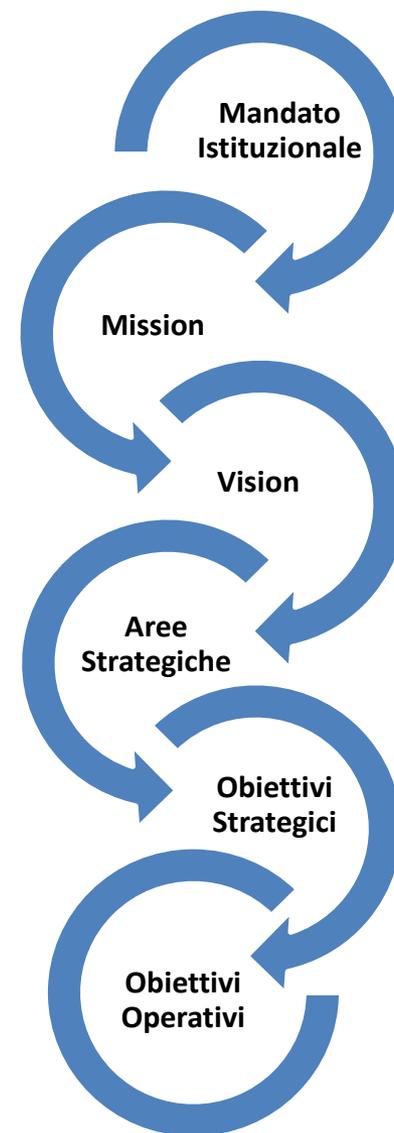


3.3 Albero delle performance - Introduzione

Unioncamere Toscana, in linea con le previsioni normative e le con le indicazioni fornite dall' ANAC (ex Civit), propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata "Albero della Performance".

L'Albero della Performance, quindi, 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 l'ambito in cui Unioncamere Toscana 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 missione e la visione. 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 eseguire con successo le proprie linee strategiche.
- **Obiettivi Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc.).



3.3 Albero delle performance – La Vision di Unioncamere Toscana

In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale di Mandato, **Unioncamere Toscana ha come *vision* quella di rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste delle Camere di Commercio associate, in un contesto lavorativo in cui personale sia pienamente coinvolto nelle attività e soddisfatto.**

A tal fine :

- Si ritiene necessario recuperare una **maggiore coesione tra le Camere** per favorire un maggior coinvolgimento ed una soddisfazione delle stesse nelle attività e nelle scelte dell'Unione Regionale.
- La **Giunta dovrà diventare i luogo di discussione e di individuazione di soluzioni condivise**. Da qui partiranno gli indirizzi condivisi da tutto il Sistema Camerale toscano, da attuare attraverso il Comitato dei Segretari Generali e i Gruppi di Lavoro. La Giunta, in un contesto di forte cambiamento e incertezza sul futuro del Sistema Camerale, dovrà ritrovare la giusta considerazione e valorizzazione per il fondamentale lavoro di coordinamento e di coesione.
- Questa vision prevede , da un lato, **un'interazione con le realtà associative ed i soggetti istituzionali presenti sul territorio per ottimizzare e rafforzare i rapporti istituzionali ed incrementare l'offerta di servizi a supporto delle Camere ed indirettamente delle imprese e**, dall'altro, lo sviluppo di una **struttura organizzativa più snella, efficace ed efficiente sia operativamente che economicamente**.
- Le **attività di seguito elencate e previste dal programma di mandato 2014-2017 (delibera di Giunta n. 81 del 5/12/2014)** rispecchiano pienamente la vision sopra descritta:
 - ✓ Allineare le programmazioni delle singole Camere a livello regionale.
 - ✓ Concentrare le risorse su selezionati settori di intervento attraverso incisive azioni sulle quali ricalcolare i benefici in termini di valore aggiunto creato.
 - ✓ Rendere più efficiente la struttura dell'Unione in modo da recuperare risorse aggiuntive per bilanciare le riduzioni della contribuzione annuale. In quest'ambito rientra sicuramente una concentrazione delle funzioni e compiti svolti dalle singole Camere, così come un'azione di "fund raising" da parte dell'Unione regionale.
 - ✓ Stabilire nuovi rapporti di collaborazione con la Regione Toscana e sviluppare ulteriori forme di collaborazione con gli altri soggetti pubblici.



3.3 Albero delle performance – **Le Aree Strategiche di Unioncamere Toscana**

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato, la mission istituzionale e la Vision, Unioncamere Toscana ha delineato due Priorità strategiche di intervento che caratterizzano il programma di mandato 2014-2017:

A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali pubblici e con le Associazioni di categoria, per essere co-attori dello sviluppo del sistema economico regionale

B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle Camere e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

3.3 Albero delle performance - *Le prospettive di performance di Unioncamere Toscana*

Unioncamere Toscana 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, inoltre, forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta:

- **Stakeholders:** 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.
- **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.
- **Innovazione, 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.
- **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.



3.3 Albero delle *performance* – **La Mappa Strategica**

Unioncamere Toscana ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, ispirandosi all'approccio metodologico della BSC seguito nella maggior parte delle Camere di Commercio toscane, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica dell'Unione Regionale si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire nel triennio 2016-2018, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica di Unioncamere Toscana (riferita al mandato 2014-2017), sarà soggetta a variazioni nel corso degli anni di gestione in considerazione del possibile completo raggiungimento di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seguito di variazioni del contesto anche normativo, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

Per ciascun obiettivo strategico indicato all'interno della Mappa Strategica, l'Unione Regionale ha individuato delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento.

In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di indicatori di Ente e, a cascata, di Unità Operative.

3. Identità

3.3 Albero delle performance – La Mappa Strategica di Unioncamere Toscana

Si riporta a seguire la Mappa Strategica di Unioncamere Toscana, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision, Aree Strategiche –Obiettivi strategici.

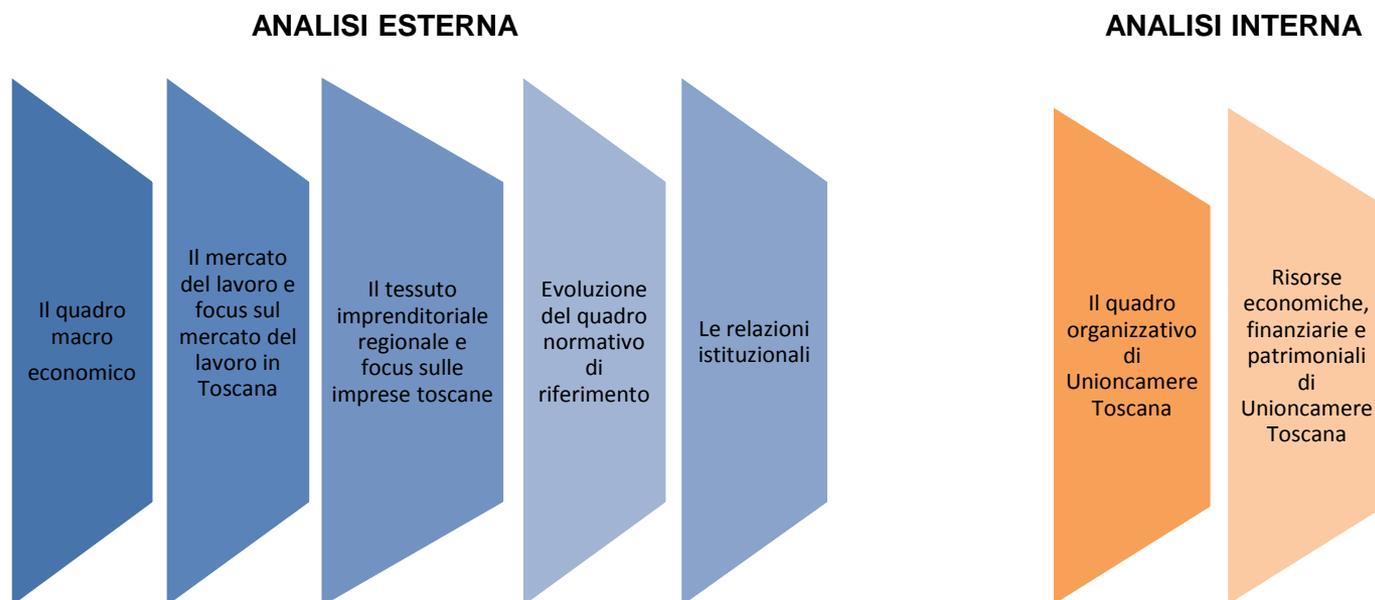


PROSPETTIVE	Stakeholders	<p>1. Rafforzare il ruolo di coordinamento nei confronti dell'attività delle CCIAA e lo svolgimento di funzioni associate</p> <p>2. Rafforzare il network con la Regione e le rappresentanze regionali delle varie Autonomie Locali</p>	<p>3. Rafforzare il network con le associazioni regionali di categoria</p>	<p>4. Promuovere il territorio e le produzioni locali</p> <p>5. Coordinare le iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa e l'attrazione turistica</p> <p>6. Approfondire la conoscenza del territorio e coordinare il monitoraggio dell'economia a favore delle strategie provinciali</p> <p>7. Coordinare e sviluppare l'imprenditorialità l'innovazione e la formazione per l'imprenditore</p>
	Processi Interni	<p>8. Riorganizzazione o adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto dell'Ente</p>		
	Innovazione, Apprendimento e Crescita	<p>9. Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano</p>	<p>10. Migliorare la comunicazione istituzionale</p>	<p>11. Sviluppare il sistema di monitoraggio delle performance e di pianificazione e controllo</p> <p>12. Sviluppo del sistema di prevenzione della Corruzione e della trasparenza</p>
	Economico - Finanziari	<p>13. Ricerca di finanziamenti esterni compreso il Fondo di Perequazione ed accordi con il MISE</p> <p>14. Efficienza nell'uso delle risorse e contenimento dei costi di struttura</p>		

4. Analisi del contesto

Unioncamere Toscana, 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** che consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione dell'Unione Regionale e che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di fronteggiare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

All'interno della Relazione al bilancio di previsione ed al programma di attività 2016, l'Unione Regionale ha delineato un'analisi di contesto come di seguito articolata, cui si rimanda per un maggiore approfondimento (vedi allegati).



4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno – Il quadro macro economico

In base alle più recenti stime del Fondo Monetario Internazionale (World Economic Outlook di ottobre 2015), l'economia globale sta attraversando una fase di ulteriore indebolimento del proprio ritmo di crescita, in conseguenza di due spinte contrapposte.

Da un lato, le economie emergenti ed in via di sviluppo fanno segnare il quinto anno consecutivo di rallentamento, con previsioni relative all'andamento del PIL (+4,0% nel 2015) quasi dimezzate rispetto a quanto registrato nel 2010 (+7,5%), in conseguenza principalmente di una decisa frenata dell'economia cinese, della discesa dei corsi petroliferi e delle materie prime, dei fattori di instabilità politica che attraversano alcune importanti aree geo-economiche.

Dall'altro, la decelerazione dei Paesi che più hanno contribuito ad alimentare la domanda globale nel passato decennio, è stata compensata, almeno in parte, dall'accelerazione delle economie avanzate, il cui PIL è stimato in crescita del +2,0% nell'anno corrente grazie anche ad un mix di politiche monetarie che restano nel complesso di segno espansivo e di politiche fiscali meno restrittive rispetto al recente passato.

Se gli Stati Uniti tornano a svolgere un fondamentale ruolo di traino nello scenario economico mondiale (+2,6% le stime per il 2015), è tuttavia dall'Euro Zona che giungono le novità forse più rilevanti, con un'accelerazione del PIL al +1,5% nel corso dell'anno corrente dopo la recessione che ha caratterizzato il biennio 2012-2013. Sulla situazione dell'Area Euro, ad incidere in maniera positiva è soprattutto il combinato disposto di due fattori: il parziale allentamento delle rigidità di bilancio che – negli ultimi anni – hanno agito in senso fortemente pro-ciclico, accentuando il carattere recessivo del ciclo economico, ed il programma di quantitative easing messo in atto dalla Banca Centrale Europea con l'intento di ridare liquidità al sistema, sostenere l'accesso al credito, evitare i rischi di deflazione che si profilavano all'orizzonte nel 2014, favorire un riallineamento del tasso di cambio dell'euro e sostenere, per tale via, l'export delle imprese.

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno – Il mercato del lavoro

Dopo tre anni di recessione anche **l'Italia riparte**, sebbene su ritmi moderati, che dovrebbero collocarsi – in base alle ultime previsioni dei principali istituti di ricerca – poco al di sotto dell'1% nel corso del 2015 e leggermente al di sopra di tale soglia nel 2016. Nella prima parte dell'anno, secondo quanto reso noto da Istat, la componente della domanda maggiormente dinamica resta quella estera (+4,0% il dato tendenziale di giugno riferito all'export).

Anche la domanda interna, contrariamente al recente passato, ha tuttavia smesso di contrarsi, grazie fra l'altro ad una politica fiscale che ha assunto un tono neutrale rispetto alla crescita ed all'avvio di alcune riforme strutturali, fra cui si segnalano le misure riguardanti la regolazione del mercato del lavoro. I consumi sono tornati in territorio leggermente positivo (spesa delle famiglie +0,6% a metà anno), e gli investimenti in macchinari hanno smesso di arretrare (-0,1%), sebbene non altrettanto possa dirsi per quelli in costruzioni (-1,9%). Il valore aggiunto dell'edilizia resta, perciò, di segno negativo (-1,5% il tendenziale a metà 2015), mentre modesti avanzamenti si registrano per l'industria in senso stretto (+0,4%) e per i servizi (+0,5%); buone inoltre le performance dell'agricoltura (+1,7%).

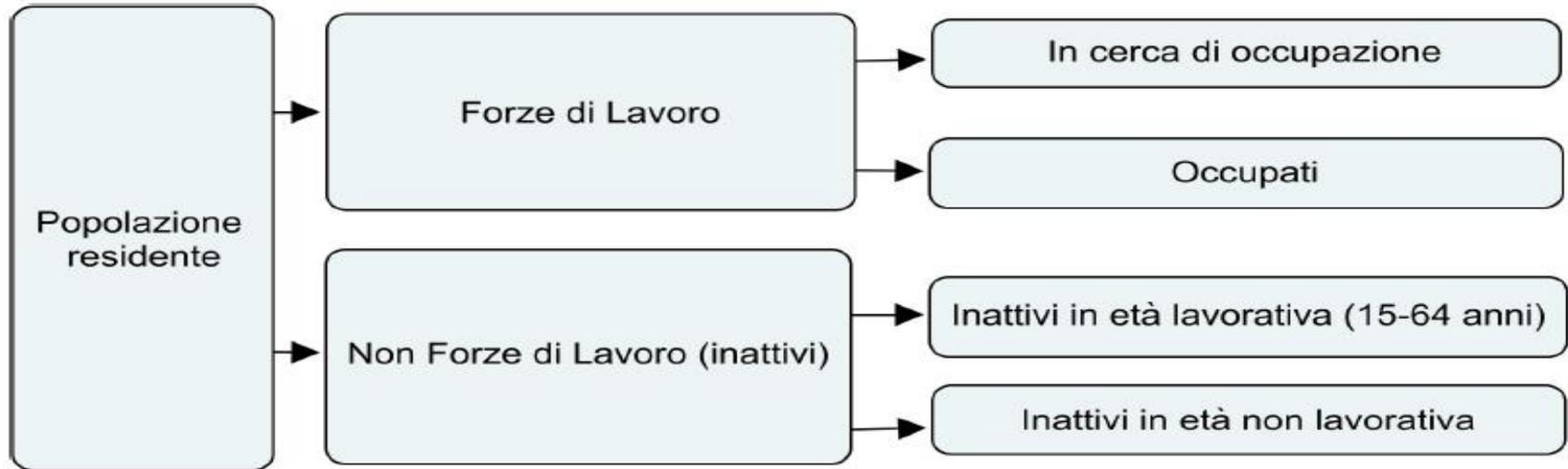
Sulla scia di condizioni di contesto maggiormente favorevoli, la stessa Toscana – come evidenziato dall'ultimo rapporto sull'economia regionale di Unioncamere Toscana ed Irpet – sta attraversando una fase di uscita dalla recessione innescata, nel 2011, dalla crisi dei debiti sovrani e dalle misure di austerità varate per mettere in sicurezza i conti pubblici. Se già nel 2014, e dunque in anticipo rispetto al complesso dell'economia italiana, la caduta del PIL si era di fatto arrestata, l'anno in corso segna l'avvio di una ripresa che dovrebbe proseguire nel 2016, per un tasso medio annuo di crescita che dovrebbe attestarsi attorno all'1% nel biennio.

Rispetto al 2014, è soprattutto da evidenziare come si stia consolidando il recupero della domanda interna, con una graduale ripresa dei consumi delle famiglie. Ancora in ritardo, invece, la spesa per investimenti, per la quale solo nel 2016 dovrebbe concretizzarsi il ritorno alla crescita dopo il crollo seguito allo scoppio della crisi finanziaria, su tassi prevedibilmente ancora troppo modesti perché si possa parlare a tutti gli effetti di un'inversione di tendenza: la propensione all'investimento del sistema economico regionale sembra pertanto destinata nel complesso a restare debole sia nel 2015 che nel corso del prossimo anno.

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno - Focus sul mercato del lavoro in Toscana: posizione occupazionale dei residenti

Rappresentazione della posizione occupazionale della popolazione residente



4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno - Focus sul mercato del lavoro in Toscana: indicatori occupazionali

Secondo i dati Istat il 3° trimestre 2015, in Italia ha registrato un aumento dell'1,1% degli occupati rispetto allo stesso 3° trimestre del 2014. In Toscana per lo stesso periodo si registra un aumento del 2,5%. Il tasso di disoccupazione diminuisce sia a livello italiano (dal 11,7% del 3° trim 2014 al 10,6% del 3° trim 2015) che toscano (dal 9,0% del 3° trim 2014 all'8,5% del 3° trim 2015).

Tavola 1 - Forze di lavoro per condizione in Italia e in Toscana: confronti 3° trimestre 2014 - 3° trimestre 2015 (valori in migliaia di unità)

Territorio di riferimento	Forze di lavoro			Occupati			Persone in cerca di occupazione		
	3° trimestre		Var. ass.	3° trimestre		Var. ass.	3° trimestre		Var. ass.
	2014	2015		2014	2015		2014	2015	
Italia	25.374	25.322	-52	22.398	22.645	247	2.975	2.677	-299
Toscana	1.705	1.738	33	1.551	1.590	39	154	148	-6

Fonte: Istat - Rilevazione sulle forze di lavoro

Tavola 2 - Indicatori del mercato del lavoro in Italia e in Toscana: 3° trimestre 2014 e 3° trimestre 2015

Territorio di riferimento	Tasso di attività		Tasso di occupazione		Tasso di disoccupazione	
	3° trimestre		3° trimestre		3° trimestre	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Italia	63,6	63,6	56,0	56,7	11,7	10,6
Toscana	71,0	72,4	64,4	66,1	9,0	8,5

Fonte: Istat - Rilevazione sulle forze di lavoro

Maggiormente percepibili sembrano gli effetti dell'attuale congiuntura sugli indicatori del mercato del lavoro, in probabile congiunzione con le misure introdotte dal Governo nazionale nel corso dell'ultimo anno. Nel 3° trimestre del 2015 i livelli occupazionali confermano infatti i segnali di ripresa grazie soprattutto al contributo dei servizi e, in parte, del manifatturiero, mentre continua il deflusso dall'edilizia. Contemporaneamente, diminuisce il numero delle persone in cerca di occupazione (14 mila in meno rispetto alla metà del 2014), con una riduzione di circa un punto percentuale del tasso di disoccupazione (8,5% a giugno 2015), contestualmente ad una contrazione nel ricorso alla cassa integrazione.

Tasso di disoccupazione: rapporto tra persone in cerca di occupazione e forze lavoro.

Forza lavoro: somma di occupati e persone in cerca di occupazione



4.1 Contesto Esterno – Il tessuto imprenditoriale regionale

Il differenziale di crescita fra l'andamento del mercato domestico e **del mercato estero** rimane tuttavia ampio: l'inversione del ciclo che si sta materializzando nel corso del 2015 è ancora riconducibile, in larga misura, al traino della domanda internazionale, e l'avvio di ripresa fin qui osservata si presenta con caratteri che la rendono percepibile ad una quota relativamente circoscritta del tessuto imprenditoriale, in prevalenza costituita da imprese internazionalizzate, a maggior tasso di innovazione e tendenzialmente più strutturate. Conferme in tal senso provengono dalle stesse rilevazioni del **Sistema Camerale toscano**: nel primo semestre dell'anno in corso, le imprese manifatturiere di medie e grandi dimensioni (almeno 50 addetti) e quelle esportatrici hanno visto crescere il proprio fatturato (rispettivamente +1,9% e +1,0%), contro le flessioni registrate tanto dalle piccole imprese (-1,0% per le unità comprese fra 10 e 49 addetti) che dalle aziende non esportatrici (-1,4%).

Quella registrata nel corso degli ultimi mesi resta pertanto una "ripresa per pochi", e ciò sembra riflettersi anche sugli indicatori del **credito**. Se a metà anno, sulla base dei dati della Banca d'Italia, l'andamento dei prestiti erogati alle imprese confermava l'ingresso in una fase di crescita (+0,4%), dopo le contrazioni registrate nel triennio 2012-2014, è altresì vero che gli affidamenti risultano in crescita solo per le imprese medio-grandi (+0,9%), mentre permane in flessione il credito bancario alle piccole imprese (-1,4%) ed alle aziende artigiane (-1,0%). Permangono inoltre forti difficoltà per il settore delle costruzioni, il cui tasso di decadimento – dato dal rapporto fra flusso di nuove sofferenze e consistenza dei prestiti – resta su massimi storici (11,3% a metà anno), sommandosi ad un andamento dei prestiti ancora di segno negativo (-1,8%).

Maggiormente percepibili sembrano invece gli effetti dell'attuale congiuntura sugli indicatori del **mercato del lavoro**, in probabile congiunzione con le misure introdotte dal Governo nazionale nel corso dell'ultimo anno. In conclusione, il contesto macroeconomico ha fin qui assunto toni più favorevoli rispetto al recente passato: le politiche monetarie e fiscali sono maggiormente orientate alla crescita, ed il mercato interno – sebbene ancora scarsamente dinamico – manifesta alcuni concreti segnali di uscita dalla depressione degli ultimi anni. I segnali di miglioramento sono tuttavia tangibili per una parte ancora minoritaria del sistema economico-produttivo regionale, e molti indicatori si attestano in ogni caso su livelli che restano sempre distanti da quelli pre-crisi. Alcuni elementi di incertezza che caratterizzano lo scenario internazionale, soprattutto con riferimento alla situazione di alcuni importanti paesi emergenti, si sommano inoltre alla gradualità con cui si sta manifestando l'uscita dall'ultima fase recessiva nel determinare un atteggiamento ancora prudente degli imprenditori, soprattutto in relazione a quelle decisioni che – come nel caso degli investimenti – superano l'orizzonte del breve periodo.

4.1 Contesto Esterno – Focus sulle imprese toscane: natalità e mortalità

Nel 4° trimestre del 2015 si è registrato un forte aumento delle iscrizioni di nuove imprese al Registro Imprese della Toscana: sono state 6.562, +7,9% rispetto allo stesso periodo del 2014 (+482 iscrizioni), mentre le imprese cessate (non d'ufficio) sono state 6.104; risultano inoltre 2.477 le aperture di nuove unità locali (+10,1%), contro 2.439 chiusure.

Il risultato complessivo del trimestre presenta dunque un saldo anagrafico positivo e in miglioramento rispetto a ottobre-dicembre 2014, grazie soprattutto ad un'accelerazione delle nuove iscrizioni, mai così elevate nel quarto trimestre da cinque anni.

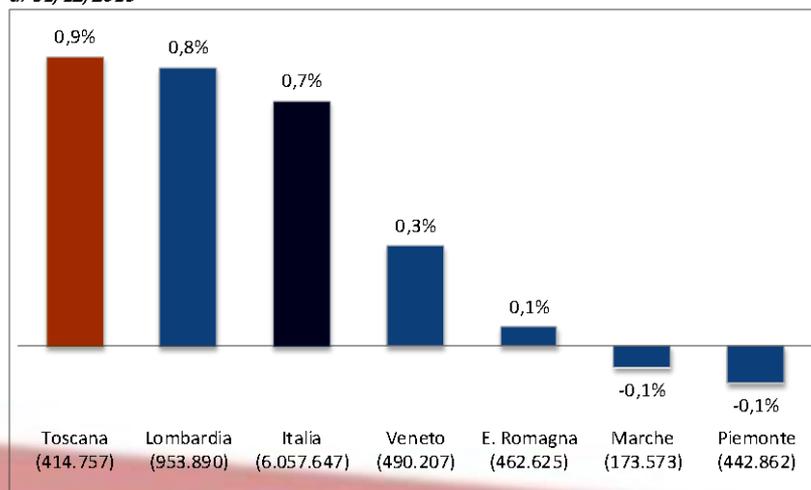
Tra ottobre e dicembre 2015, inoltre, il fenomeno delle crisi aziendali registra un'attenuazione:

- sono 345 i fallimenti, in netto calo rispetto all'analogo periodo del 2014 (37 in meno, per una variazione del -9,7%);
- sono 64 le aziende che hanno aperto concordati fallimentari/preventivi o accordi di ristrutturazione dei debiti (quattro in più dell'anno precedente);
- sono 2.330 le aziende toscane entrate in scioglimento e liquidazione (2 unità in meno rispetto a ottobre-dicembre del 2014).

In conseguenza delle dinamiche evidenziate, sale a 414.757 il numero di imprese registrate in Toscana al 31 dicembre 2015. Nei dodici mesi del 2015 sono nate, dentro i confini regionali, 27.031 nuove imprese e ne sono cessate 23.397 (al netto delle cessate d'ufficio), per un saldo anagrafico di 3.634 aziende in più rispetto al 2014. Il tasso di crescita registrato in Toscana (+0,9%) supera, seppur di misura, la media nazionale (+0,7%).

Andamento delle imprese registrate per regione - Anno 2015

Tasso di crescita imprenditoriale (valori % annualizzati): fra parentesi, imprese registrate al 31/12/2015



Fonte: elaborazioni Unioncamere Toscana su dati Movimprese

Nati-mortalità delle imprese in Toscana nel trimestre ottobre-dicembre 2015

Valori assoluti e variazioni % rispetto allo stesso periodo del 2014

	Toscana		Italia	
	Valori assoluti	Variazioni %	Valori assoluti	Variazioni %
Iscrizioni Imprese	6.562	7,9		-0,8
Aperture Unità Locali	2.477	10,1		2,0
Cancellazioni Imprese	6.410	-3,2		-6,4
Cessazioni (non d'ufficio) Imprese	6.104	0,8		-4,2
Chiusure Unità Locali	2.439	1,6		-8,0
Entrate in scioglimento e liquidazione	2.330	-0,1		-2,5
Fallimenti	345	-9,7		-8,3
Concordati	64	6,7		-14,7
Addetti totali delle imprese del territorio*	1.072.849	-0,7		-0,6

* Fonte: elaborazione su dati INPS e Registro Imprese. I dati riflettono gli addetti delle imprese "DEL TERRITORIO". Nel caso di imprese con localizzazioni fuori provincia, gli addetti si riferiscono al totale su tutto il territorio nazionale. Gli addetti sono riferiti al 30/09/2015.

Fonte: Infocamere, Cruscotto di indicatori statistici

4.1 Contesto esterno - **Evoluzione del quadro normativo di riferimento e le relazioni istituzionali**

Di particolare impatto per l'intero Sistema Camerale, e conseguentemente anche per le Unioni Regionali, ivi inclusa Unioncamere Toscana, è il D.L. 90/2014 (convertito in L. 114/2014) che prevede un taglio per l'anno 2016 del 40% del diritto annuale, principale fonte di entrata delle Camere di Commercio.

L'art. 6 della 580/1993 al comma 7, indica che *“Il finanziamento ordinario delle Unioni Regionali delle Camere di Commercio è assicurato da un'aliquota delle entrate, come definite per l'Unioncamere ai sensi dell'articolo 7, comma 7, delle Camere di Commercio associate e dalle entrate e dai contributi per attività svolte per conto della regione ed altri enti pubblici o privati”*.

La dotazione finanziaria di Unioncamere Toscana è rappresentata da un'aliquota delle entrate per contributi, trasferimenti statali, imposte, diritto annuale e diritti di segreteria delle Camere di Commercio.

Per effetto della Legge 114/2014 il contributo derivante dal Sistema Camerale toscano si è drasticamente ridotto. Per l'anno 2016 l'aliquota è stata calcolata nella misura del 1,814030%, in riduzione di ca. 15,83% rispetto a quella (2,15527%) approvata per il bilancio 2015 e il ca. il 62% rispetto a quella (4,66875%) approvata per il bilancio 2014. L'applicazione di questa aliquota al valore delle entrate camerali 2015 determinerà per il 2016 un valore dei contributi camerali pari ad € 1.367.676 in diminuzione di € 182.350 rispetto all'anno 2015.

Nel corso del 2015 il taglio imposto alle Camere di Commercio ha conseguentemente ridotto il contributo erogato a Unioncamere Toscana, ciò si è riflesso sul programma di attività, che ha visto la cancellazione della partecipazione a Toscana Promozione di 1,358 mln di euro, che ormai dal 2001, cioè dalla nascita, rappresentava la partecipazione all'Ente regionale per l'internazionalizzazione delle imprese, così come la cancellazione del contributo su altre iniziative che l'Unione regionale realizzava sempre con la Regione in tema di agricoltura, neo-imprenditoria, commercio.

La sola dotazione finanziaria data dalle Camere garantisce la copertura del costo del personale e dei costi di funzionamento. Nonostante la situazione finanziaria fortemente ridimensionata nel corso del 2015 Unioncamere Toscana è riuscita comunque a svolgere attività focalizzandosi sui progetti del Fondo Nazionale di Perequazione sia parte Unioni Regionali che Camere di Commercio e su altri servizi alle Camere.

4.2 Contesto interno – Il quadro organizzativo

A completamento ed integrazione delle informazioni già fornite nel corso dell'esposizione, occorre specificare quanto segue.

La dotazione organica del personale di Unioncamere Toscana è determinata dalla Giunta sulla base delle indicazioni fornite dal Segretario Generale.

Al personale di Unioncamere Toscana si applicano le norme di legge vigenti, nonché le disposizioni del Contratto Collettivo Nazionale del comparto Regioni ed Enti locali.

La questione del personale è chiaramente l'elemento più complesso e delicato in questa fase di crisi del Sistema Camerale in cui si sta discutendo di un nuovo assetto dietro la spinta dei provvedimenti governativi.

Il sistema organizzativo necessita di un'azione di "manutenzione" per ottimizzare il rendimento del lavoro, il valore creato e per intervenire sulle inevitabili diseconomie. A tali fini le soluzioni organizzative allo studio saranno rivolte a:

applicare all'interno dell'Unione le tecniche della cosiddetta "organizzazione snella" avente i seguenti obiettivi specifici:

- migliorare le capacità comunicative;
- pianificare e gestire meglio il proprio tempo;
- lavorare in team;
- sviluppare il senso di appartenenza;
- responsabilizzazione;
- proattività.

Tutto ciò, in parallelo ad un percorso di alleggerimento della struttura incentrato sull'agevolazione, qualora possibile, delle procedure di mobilità volontaria del personale di Unioncamere Toscana interessato a prestare servizio presso altre Pubbliche Amministrazioni.

A tal proposito, a partire da settembre 2014, per favorire le legittime aspettative del personale, si è provveduto a favorire processi di mobilità volontaria tra Pubbliche Amministrazioni, attraverso il rilascio di lettere di nulla osta al trasferimento in base alla normativa vigente ad altri enti del comparto o di altro comparto e propedeutici partecipare ad alcune procedure di selezione per mobilità da parte di Comuni, Regione od enti regionali.

Tre sono le mobilità realizzate tra il 2014 e la fine del 2015. Tale flusso in uscita è proseguito anche nel 2016 con la realizzazione al 1/5/2016 di una nuova mobilità realizzata compatibilmente con i vincoli della Legge di stabilità 2015 che ha imposto i vincoli e/o procedure riservate per i dipendenti delle Province finalizzate a processi di riallocazione verso altri Enti Locali.

4.2 Contesto interno – **Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali di Unioncamere Toscana**

La proposta di riforma della Pubblica Amministrazione con i suoi effetti già scritti a partire dal 2015 (riduzione del D.A.) e quelli che si stanno delineando con la riforma del Sistema (riassetto territoriale, ridefinizione delle funzioni, ecc.) ha fortemente messo in difficoltà le Camere e le loro Unioni Regionali.

L'effetto di questa difficoltà è stata, tra i tanti tagli, la richiesta delle Camere toscane di una forte riduzione del contributo che queste verseranno all'Unione Regionale (circa il 57% del valore 2014), di intervento sui costi di funzionamento, di favorire percorsi di mobilità del personale, di procedere alla vendita dell'immobile sede dell'ente ed alla dismissione delle partecipazioni in alcune società non rientranti più nella sfera dell'interesse istituzionale.

In analogia con il 2015 e , presumibilmente con il 2017, essendo il processo di riforma ancora in corso di definizione con scenari molti incerti, tutto ciò si è riflesso sul programma di attività 2016 che, pur a fronte dei tagli di risorse e della riduzione del personale è comunque improntato allo svolgimento di iniziative a servizio delle Camere.

Si presenta di seguito un'analisi delle componenti di bilancio degli ultimi tre anni 2014 – 2015 -2016 in un'ottica consuntiva e di prospettiva.

4. Analisi del contesto

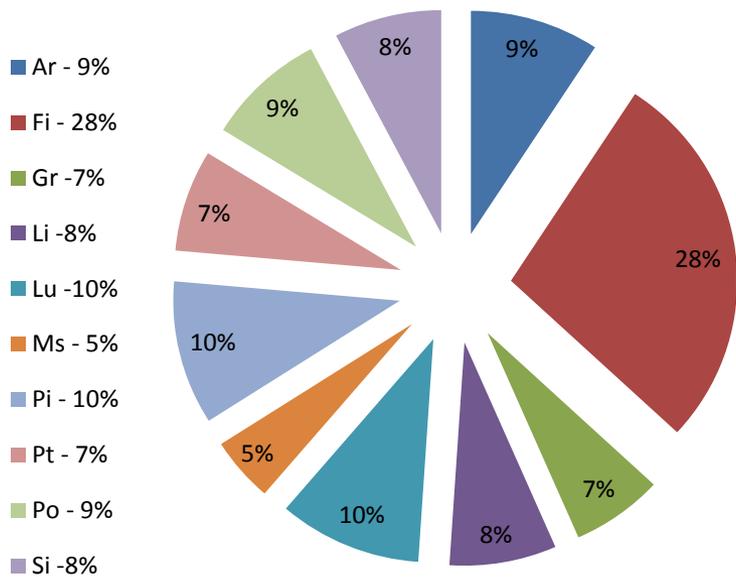
4.2 Contesto interno – Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali di Unioncamere Toscana

I proventi correnti di Unioncamere Toscana

Con il D.Lgs 23/2010, il criterio per determinare il finanziamento dell'Unione Regionale è stato allineato a quello dell'Unione Italiana. Il nuovo art. 6 della 580/1993 al comma 7, indica che "Il finanziamento ordinario delle unioni regionali delle Camere di Commercio è assicurato da un'aliquota delle entrate, come definite per l'Unioncamere ai sensi dell'articolo 7, comma 7, delle Camere di Commercio associate e dalle entrate e dai contributi per attività svolte per conto della regione ed altri enti pubblici o privati." La dotazione finanziaria di Unioncamere Toscana è rappresentata da un'aliquota delle entrate per contributi, trasferimenti statali, imposte, diritto annuale e diritti di segreteria delle Camere di Commercio.

Per l'anno 2016 l'aliquota è stata calcolata nella misura del 1,787502%, in riduzione di ca. 17,06% rispetto a quella (2,15527%) approvata per il bilancio 2015 e il ca. il 62% rispetto a quella (4,66875%) approvata per il bilancio 2014. L'applicazione di questa aliquota al valore delle entrate camerali 2015 determinerà per il 2016 un valore dei contributi camerali pari ad € 1.347.676 in diminuzione di € 25.384 rispetto all'anno 2015.

QUOTE ASSOCIATIVE PREVENTIVO 2016



QUOTE ASSOCIATIVE UNIONCAMERE TOSCANA DAL 2014 AL 2016

ANNO 2014 consuntivo	ANNO 2015 consuntivo	ANNO 2016 preventivo
€ 3.588.294,00	€ 1.373.060,00	€ 1.347.676,00

4. Analisi del contesto

4.2 Contesto interno – Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali di Unioncamere Toscana

I proventi correnti di Unioncamere Toscana

Al fine di garantire il buon funzionamento dell'attività programmatica, l'Unione Regionale si avvale di altre forme di finanziamento che derivano dai contributi delle Camere di Commercio per servizi resi, dalla Regione per la compartecipazione ad alcune attività e dal finanziamento del Fondo Perequativo Unioncamere Nazionale per la realizzazione di alcuni progetti. Pertanto il totale delle risorse finanziarie a disposizione dell'Ente, comprese le quote associative, sono così riassunte:

TOTALE PROVENTI CORRENTI UNIONCAMERE TOSCANA

ANNO 2014 consuntivo	ANNO 2015 Consuntivo	ANNO 2016 preventivo
€ 6.310.874	€ 2.222.651,00	€ 3.532.471,00

DETTAGLIO PROVENTI CORRENTI UNIONCAMERE TOSCANA

<u>Proventi Correnti</u>	2014 (consuntivo)	2015 (consuntivo)	2016 (previsione)
Contributi ordinari	3.588.294	1.373.060,00	1.347.676,00
Contributi su interventi (da Fondo Perequativo, da RT, altri contributi)	2.317.397,00	716.761,00	1.736.195,00
Rimborsi e proventi	405.183,00	132.829,00	443.600,00
Proventi diversi di gestione	0,00	0,00	0,00
TOTALE proventi CORRENTI	6.310.874,00	2.222.650,00	3.527.471,00

4. Analisi del contesto

4.2 Contesto interno – Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali di Unioncamere Toscana

Gli oneri correnti di Unioncamere Toscana

Per effetto della riforma della Pubblica Amministrazione e del taglio del diritto annuale, le Camere toscane hanno ridotto il loro contributo all'Unione Regionale alla sola copertura dei costi del personale e dei costi di funzionamento.

La riduzione del costo del personale è da imputarsi:

- all'uscita in mobilità, tra il 2014 e il 2015, di n. 3 dipendenti
- all'aspettativa concessa, nell'anno 2015, a due dipendenti

L'attuale consistenza del personale è stata specificata nella tabella a pag. 14.

In linea con quanto stabilito dalla c.d. "spending review", i costi per il funzionamento si sono ridotti rispetto al 2014 per una politica di maggiore razionalizzazione di oneri che ha portato ad una sensibile riduzione delle spese in particolare alle voci delle prestazioni di servizio (spese telefoniche, assistenza software, manutenzione ordinaria, assicurazioni, stampa pubblicazioni, collaborazioni) e degli organi istituzionali. La voce relativa agli interventi economici è diminuita per effetto delle minori risorse a disposizione, ma ciò non ha limitato lo svolgimento delle attività dell'Unione che si è, infatti, focalizzata sui progetti del Fondo Nazionale di Perequazione sia parte Unione Regionale che Camere di Commercio e su altri servizi alle Camere.

In sintesi un quadro riepilogativo:

TOTALE ONERI CORRENTI UNIONCAMERE TOSCANA DAL 2014 AL 2016

B) Oneri Correnti	2014 (consuntivo)	2015 (consuntivo)	2016 (previsione)
Personale	1.096.883	906.804,00	822.525,00
Funzionamento	318.668,00	295.843,00	314.115,00
Interventi economici	4.636.791,00	893.107,00	2.237.595,00
Ammortamenti e accantonamenti	14.264,00	12.920,00	14.000,00
TOTALE ONERI CORRENTI	6.066.605,00	2.108.329,00	3.388.235,00

5. Obiettivi strategici – Gli obiettivi strategici di Unioncamere Toscana

Per obiettivi strategici si intendono **obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder**, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione. Fra gli obiettivi strategici va considerata anche la dimensione dell'**efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria**, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche.

Agli obiettivi strategici sono associati **uno o più indicatori**, volti a valutare e misurare il relativo livello di raggiungimento.

Gli indicatori, attraverso una media aritmetica semplice (dato l'uguale peso di ciascun indicatore) misurano il livello di raggiungimento dell'obiettivo a cui sono assegnati.

Di particolare importanza, anche in vista di un efficace controllo strategico, (e così come richiesto dalla normativa di riferimento), il Sistema deve considerare gli effetti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni degli stakeholder .

La determinazione degli obiettivi strategici di Unioncamere Toscana, *ex ante*, misura gli impatti che l'attività si propone di produrre sugli stakeholders di riferimento.

Ex post, e con carenza periodica, verranno valutati i risultati conseguiti, anche al fine di attivare percorsi di rimodulazione e – ri-orientamento delle attività..

Unioncamere Toscana, in quanto parte del Sistema Camerale, risente del particolare momento di riordino normativo del sistema stesso. La riduzione delle risorse finanziarie (il decalage del diritto annuale incide sul contributo dovuto dalla Camere di Commercio alle Unioni Regionali) e l'incertezza del ruolo e delle competenze che verranno attribuite al sistema, rendono non agevole definire obiettivi e indicatori che pertanto potranno essere oggetto di approfondimento e aggiornamento nel corso dell'anno.

5. Obiettivi strategici – Il collegamento con il PIRA, il PTTI, il PTPC

A partire dal triennio 2014-2016 i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del **“Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio» (d'ora in poi PIRA)**, allegato al Bilancio di Previsione e redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012. Il PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio; pertanto il presente Piano della Performance 2016-2018 risulta coerente sia in termini di metodologia che di contenuti con il sistema di obiettivi ed indicatori definiti all'interno del PIRA.

Altro collegamento che si rende necessario attuare con il ciclo della performance riguarda l'integrazione degli strumenti e delle misure contenute nei **Programmi Triennali per la Trasparenza e l'Integrità (d'ora in poi PTTI)** e nel **Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione (d'ora in poi PTPC)**.

Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendono l'operato dell'Amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa. All'interno della prospettiva **“Innovazione, Apprendimento e Crescita”** sono riepilogate le azioni di attuazione del Programma triennale della 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.

Ai fini di una maggiore snellezza dell'esposizione, nelle pagine che seguono, riguardanti la presentazione del cruscotto triennale dell'Ente, saranno evidenziate in colore azzurro gli indicatori che sono stati inclusi nel PIRA e scritti in colore rosso quegli indicatori che attengono al PTTI e al PTPC.

5. Obiettivi strategici - Prospettive di analisi

Obiettivi strategici



5. Obiettivi Strategici





Prospettiva stakeholders Area strategica A - Ob Strategico 1

OB. STRATEGICO 1: Rafforzare il ruolo di coordinamento nei confronti dell'attività delle CCIAA e lo svolgimento di funzioni associate

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'Ente si pone come obiettivo quello di proseguire nel consolidamento del proprio ruolo di coordinamento nei confronti delle attività camerali, affermandosi come punto di riferimento dei processi sinergici di rete anche in relazione alla gestione associata delle funzioni e potenziando il livello di soddisfazione percepito da parte dei propri stakeholder: potenziare la collaborazione con Unioncamere Nazionale attraverso la partecipazione alle iniziative sul FNP e sull'accordo MISE/Unioncamere; rafforzare le attività di supporto delle attività camerali

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Rilevazione dell'efficacia dell'attività coordinamento dell'Unione Regionale	Customer satisfaction dei Segretari Generali, come risultato dell'indagine condotta nei confronti delle Cdc associate dell'attività di coordinamento svolta nell'anno. Rilevazione attraverso apposita scheda di rilevazione. Valutazione – (PIRA)	>= 6,5	>=7	>=7,5	Ente
	$\sum (\text{n}^\circ \text{ CCIAA che partecipano a progetti sul FdP coordinati dall'Unione regionale}) / (\text{n}^\circ \text{ CCIAA Regione Toscana (PIRA)} * \text{n. progetti})$	>=70%	>=75%	>=80%	
Rilevazione del livello di coesione tra le Cdc in termini di indirizzo politico	N di sedute svolte/rispetto al numero di convocazioni trasmesse nell'anno per la Giunta	>= 80%	>= 90%	>= 95%	
Incrementare il grado di coinvolgimento delle camere di commercio nei GDL istituzionali (n. medio di Cdc toscane partecipanti ai GDL)	$\sum \text{n. medio di CDC partecipanti ai GDL} / \text{N. di GDL istituzionali}$	>= 6	>= 7	>= 8	



Prospettiva stakeholders

Area strategica A - Ob. Strategico 2 e 3

OB. STRATEGICO 2: Rafforzare il network con la Regione e le rappresentanze regionali delle varie Autonomie Locali

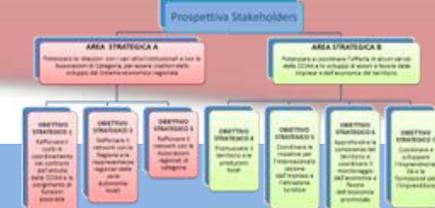
DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: aumentare il grado di collaborazione con la Regione e sfruttare le potenzialità del Networking regionale per garantire lo sviluppo locale e la competitività delle imprese

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Misurare il grado di collaborazione con la Regione Toscana	N. protocolli siglati e/o rinnovati nell'anno n con la Regione Toscana	>=1	>=1	>=1	Ente
	N. tavoli di lavoro istituzionali e/o tecnici (ivi incluse le commissioni tecniche per la valutazione di bandi pubblici) con la Regione Toscana a cui UTC partecipa	>= 7	>=8	>=8	

OB. STRATEGICO 3: Rafforzare il network con le associazioni regionali di categoria

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: aumentare il grado di collaborazione con le Associazioni di categoria e sfruttare le potenzialità del Networking regionale per garantire lo sviluppo locale e la competitività delle imprese

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Capacità di attivare collaborazioni e/o coinvolgere le associazioni di categoria nelle attività di UTC	N. riunioni del CARC (Consiglio delle Associazioni Regionali di categoria)	>=2	>=2	>=2	Ente
	N. iniziative	>=2	>=3	>=3	



Prospettiva stakeholders Area strategica B - Ob. strategico 4 e 5

OB. STRATEGICO 4 : Promuovere il territorio e le produzioni locali

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: realizzare specifiche iniziative volte alla promozione del territorio toscano con particolare riferimento all'artigianato ed all'agroalimentare mediante la partecipazione ad iniziative specifiche

Valenza strategica	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Capacità di coinvolgere i territori in iniziative dirette a promuovere e valorizzare le produzioni locali con particolare riferimento all'artigianato e al settore agroalimentare	N. medio di territori (province) coinvolti in iniziative coordinate a livello regionale	≥ 8	≥ 9	≥ 9	Ente

OB. STRATEGICO 5: Coordinare le iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa e l'attrazione turistica

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: coordinare iniziative finalizzate al supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese toscane nonché di potenziamento del sistema turistico in coordinamento con TPT e Regione Toscana

Valenza dell'indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Capacità di coordinare le iniziative di internazionalizzazione delle CC con TPT (Toscana Promozione Turistica) per il turismo, e per gli altri settori delle PMI con i relativi assessorati della Regione	N. iniziative congiunte	≥ 3	≥ 4	≥ 4	Ente



Prospettiva stakeholders Area strategica B - Ob. strategico 6

OB. STRATEGICO 6 : Approfondire la conoscenza del territorio e coordinare il monitoraggio dell'economia a favore delle strategie provinciali

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'impegno dell'Ente è volto a consolidare il ruolo di punto di riferimento per l'erogazione di una informazione approfondita in termini di conoscenza del territorio e delle dinamiche economico-congiunturali finalizzate allo sviluppo di più coerenti strategie provinciali

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Grado di legame/interazione tra le Cdc e Unioncamere Toscana rispetto alle attività da realizzare	Elaborazione di una proposta di programma di attività a livello regionale condiviso dalle cdc per l'anno successivo	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	Ente
	N. Cdc che utilizzano i dati trasmessi da Utc nei loro documenti	>=7	>=8	>=9	U.O.B
Imparzialità, qualità e autorevolezza delle informazioni scientifiche fornite dall'uffici studi UTC	Riconoscimento Sistan (sistema statistico Nazionale)	Mantenimento dei requisiti minimi	Mantenimento dei requisiti minimi	Mantenimento dei requisiti minimi	Ente



Prospettiva stakeholders - Area strategica B, Ob. strategico 7

OB. STRATEGICO 7: Coordinare e sviluppare l'imprenditorialità l'innovazione e la formazione per l'imprenditore

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: supportare lo sviluppo imprenditoriale dell'impresa e della nuova impresa mediante azioni orientate al: potenziamento dell'innovazione tecnologica e tutela della proprietà industriale, orientamento al lavoro, sviluppo e potenziamento delle infrastrutture web a supporto

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Favorire la diffusione della cultura della proprietà industriale	N. Cdc aderenti alla convenzione regionale con i consulenti in P.I. (Proprietà Industriale)/n. di Cdc della Regione Toscana	>=80%	Mantenimento	Mantenimento	Ente
	N. utenti piattaforma del sistema camerale toscano dedicato alla Proprietà Industriale	Avvio rilevazione attraverso Google analytic	>= anno precedente	>= anno precedente	U.O.A
Favorire la nuova imprenditorialità	N. iniziative a supporto della nuova imprenditorialità (es. eventi, analisi del contesto territoriale, percorsi formativi, ecc)	>= 4	>= 4	>=4	Ente

5. Obiettivi Strategici

Prospettiva Processi interni

AREA STRATEGICA B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OBIETTIVO STRATEGICO 8

Riorganizzazione o adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto dell'Ente

AREA STRATEGICA B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

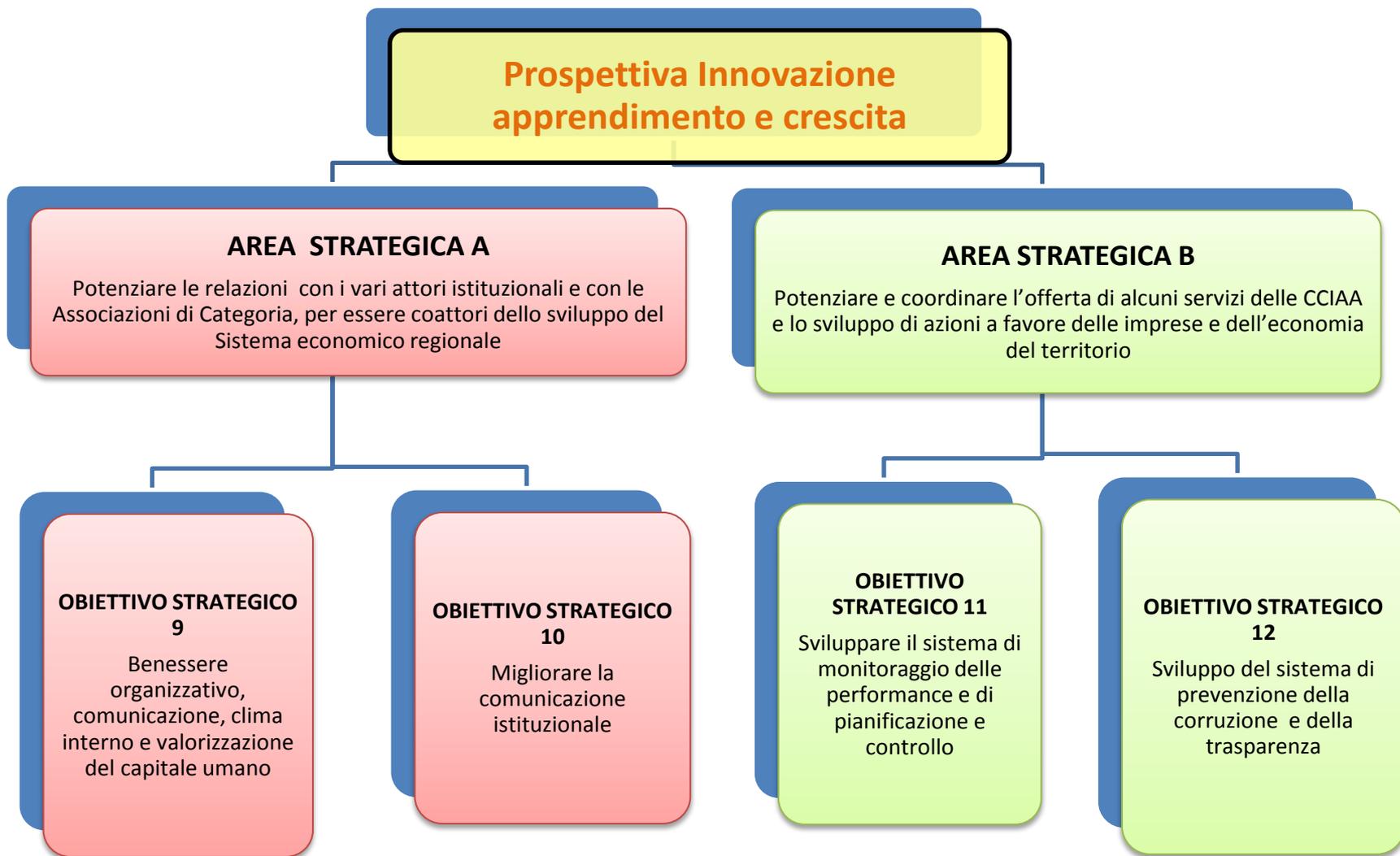
OBIETTIVO STRATEGICO 8

Riorganizzazione o adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto dell'Ente

Processi interni Area strategica B - Ob. strategico 8

OB. STRATEGICO 8: Riorganizzazione od adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto dell'Ente					
DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: rendere la struttura organizzativa in grado di rispondere ai compiti ed alle indicazioni che provengono dalle Camere					
Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello Organizzativo
Capacità di recepire le indicazioni che provengono dalle Camere associate	Riduzione della % di contributo ordinario camere di commercio	< rispetto all'anno n-1	< =rispetto all'anno n-1	< =rispetto all'anno n-1	Ente
	Approvazione del programma annuale di attività da parte dell'organo competente	entro il 31/12	entro il 31/12	entro il 31/12	

5. Obiettivi Strategici





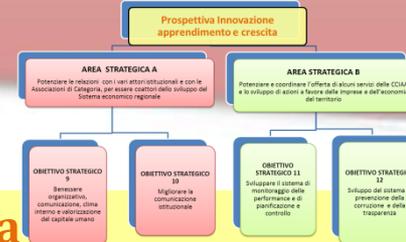
Prospettiva innovazione, apprendimento e crescita

Area strategica A - Ob. strategico 9

OB. STRATEGICO 9: Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: valorizzare e motivare il patrimonio intangibile dell'Ente mediante adeguati percorsi formativi e mediante la promozione del benessere organizzativo, partendo dal presupposto che la giusta valorizzazione del capitale umano è alla base delle sviluppo delle strategie definite

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Livello di assenza per malattia pro-capite	N. giorni di assenza per malattia anno n/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato e in servizio	< 4	< 4	< 4	Ente
Qualità percepita in termini di soddisfazione, da parte del personale circa la propria formazione scheda di monitoraggio da distribuire a fine anno	Livello di soddisfazione del personale interno sulla propria formazione	>=6,5	>=7	>=7,5	
Monitoraggio del benessere organizzativo	% di ritorno delle schede di monitoraggio rispetto a quelle distribuite	>=80%	>=80%	>=80%	



Prospettiva innovazione, apprendimento e crescita Area strategica A - Ob strategico 10

OB. STRATEGICO 10 : Migliorare la comunicazione istituzionale

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: sviluppo delle politiche di comunicazione per la diffusione delle iniziative nonché del ruolo di regia dell'Ente all'interno del più ampio sistema camerale

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Presidiare la qualità dei canali informatici di comunicazione con l'utenza	Numero follower (pagina facebook) anno n	Avvio rilevazione con Google analytic	>= anno precedente	>= anno precedente	Ente
	Numero accessi sito web anno N/Numero accessi sito web anno 2015 (PIRA)	>=80%	>=90%	>=1	
Ritorni sulla stampa cartacea e/o web delle azioni di comunicazione	Media annuale di ritorno per comunicato	>=5	>=6	>=7	
Qualità percepita in termini di soddisfazione, da parte delle Camere di commercio associate circa la comunicazione esterna attraverso un'apposita scheda di monitoraggio da distribuire a fine anno	Livello di soddisfazione delle Cdc Toscane	>=7	>=7	>=7	



Prospettiva innovazione, apprendimento e crescita

Area strategica B, Ob. strategico 11 e 12

OB. STRATEGICO 11: Sviluppare il sistema di monitoraggio delle performance e di pianificazione e controllo

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: Consolidamento dei Sistemi di Pianificazione e controllo che vedono il proprio elemento centrale nell'orientamento alla performance al fine di poter effettivamente "governare" i processi strategici e di creazione di valore nei confronti degli stakeholder, di razionalizzazione nell'uso delle risorse, ecc.

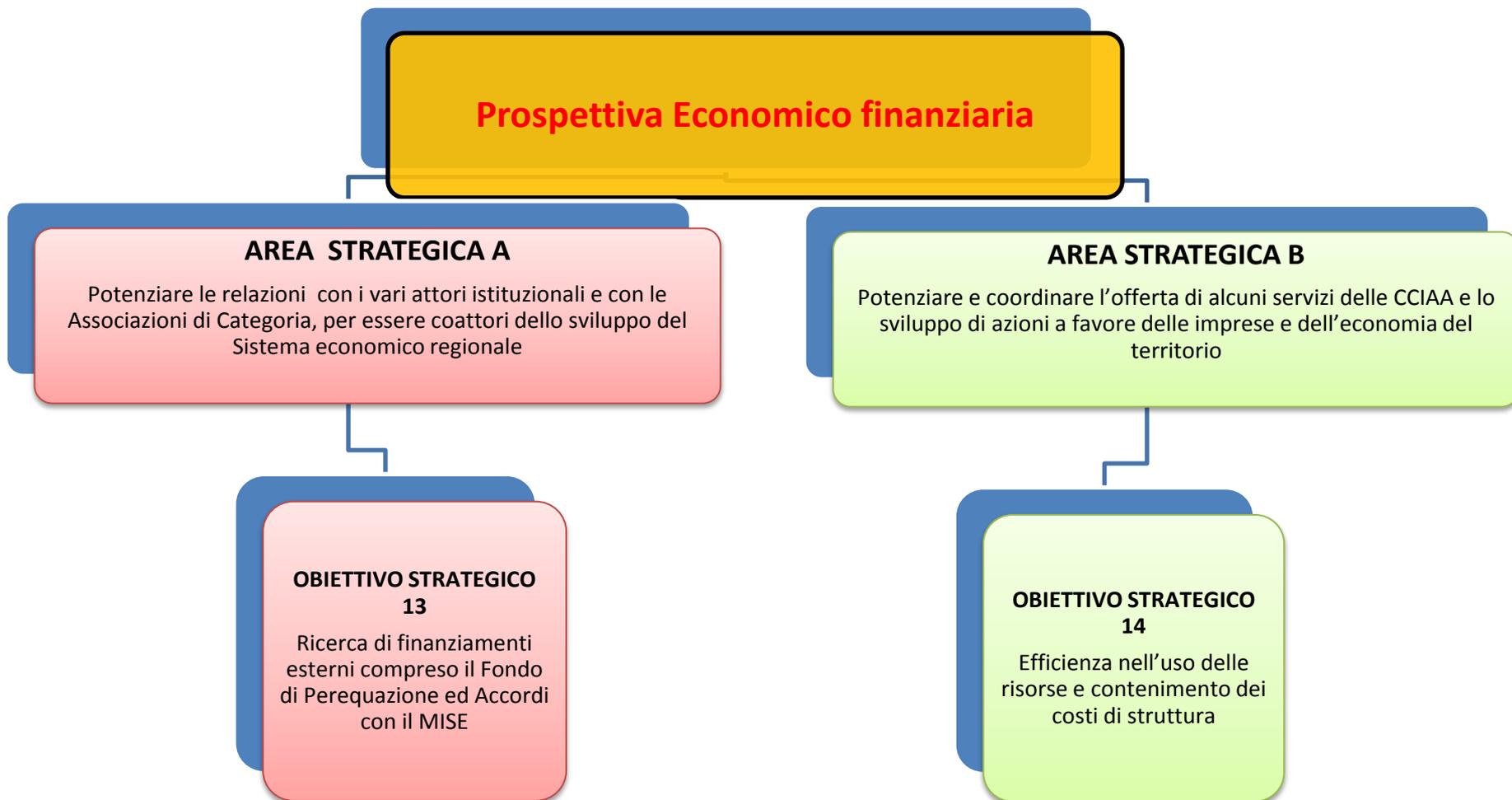
Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Implementare il ciclo di gestione delle performance secondo la normativa vigente	Realizzazione del programma di attività previsto nella fase di programmazione e controllo e nella fase di redazione del PP di cui alla slide n. 76	100%	aggiornamento	aggiornamento	Ente

OB. STRATEGICO 12 : Sviluppo del Sistema di prevenzione della Corruzione e della trasparenza

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO In adempimento alle norme che prevedono interventi in prevenzione della corruzione e sull'integrità e trasparenza

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Formazione sui temi dell'etica e della legalità. (PIRA + PTPC)	Partecipazione del personale all'attività formativa di base sui temi dell'etica e della legalità (corso di almeno 4 ore)	>=80%	>=80%	>=80%	Ente
	Partecipazione RPC e RT corso di formazione di almeno 10 ore	100%	100%	100%	
Favorire l'informazione verso l'esterno (PTPC)	N. accessi sezione trasparenza sito istituzionale anno n / n. accessi sezione trasparenza anno n-1	>= 80%	>= 85%	>= 90%	

5. Obiettivi Strategici





Prospettiva economico finanziaria Area strategica A - Ob strategico 13

OB. STRATEGICO 13. Ricerca di finanziamenti esterni compreso il Fondo di Perequazione ed accordi con il MISE

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: incrementare la capacità di ricerca e reperimento di finanziamenti al fine di potenziare le attività strategiche dell'Ente, volte al coordinamento e supporto delle azioni camerali verso il territorio, le imprese ed i consumatori

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Capacità di attrarre risorse esterne (PIRA)	Proventi su interventi (di cui alla voce A2 del Bilancio consuntivo)/ proventi contributi ordinari (di cui alla voce A1 del Bilancio consuntivo)	>= 0,50	>= 0,51	>= 0,52	Ente



Prospettiva Economico Finanziaria Area strategica B - Ob. strategico 14

OB STRATEGICO 14. Efficienza nell'uso delle risorse e contenimento dei costi di struttura

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: le azioni dell'ente sono orientate alla razionalizzazione nell'uso delle risorse massimizzando i margini di efficienza e di strategicità delle partecipazioni in essere e contenimento dei costi

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Livello organizzativo
Contenimento costi	costi di funzionamento (B6 da consuntivo/ costi di funzionamento (B7 da preventivo)	<1	<1	<1	Ente
	costi di struttura (oneri gestione corrente- interventi economici) a consuntivo/n di Camere associate	valore minore o uguale rispetto all'anno n-1	valore minore o uguale rispetto all'anno n-1	valore minore o uguale rispetto all'anno n-1	
Equilibrio complessivo di bilancio a consuntivo	Proventi totali / Oneri totali	>=1	>=1	>=1	
Risparmio della spesa prevista per la realizzazione degli interventi e/o iniziative (PIRA)	Risorse impiegate per la realizzazione dell'obiettivo (B7 interventi economici + B10 accantonamenti per iniziative : voci Bilancio consuntivo) / Risorse stanziare (B8 Budget) per i progetti realizzati	<=100	<=100	<=100	

6. Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi - Il Cascading

Il presente capitolo declina ciascun obiettivo strategico in uno o più obiettivi operativi, che esprimono in termini di attività (eventi, iniziative, programmi, progetti) ciò che l'Ente si impegna a fare per dare attuazione concreta ai suddetti obiettivi strategici. Per ciascun obiettivo operativo vengono quindi formulati uno o più indicatori di misurazione.

Per comodità espositiva, gli Obiettivi operativi e gli indicatori di misurazione sono ordinati ripercorrendo la medesima struttura a albero utilizzata nella illustrazione degli obiettivi strategici dell'Ente.

Le risorse indicate nelle tabelle che seguono rientrano nella voce «interventi economici» del bilancio di previsione 2016 e sono relative agli stanziamenti assegnati ad attività specifiche .

Gli obiettivi operativi che vedono coinvolti tutte le aree dell'Ente vengono considerati, anche al fine della valutazione individuale, come obiettivi operativi di Ente.

Gli obiettivi operativi che vedono coinvolte solo alcune aree dell'Ente (Unità Operative o U.O.) sono considerati, ai fini della valutazione individuale, come obiettivi della singola area se la stessa contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo operativo.

Prospettiva stakeholders

AREA STRATEGICA: A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali e con le Associazioni di Categoria, per essere coattori dello sviluppo del Sistema economico regionale

OB. STRATEGICO 1

Rafforzare il ruolo di coordinamento nei confronti dell'attività delle CCIAA e lo svolgimento di funzioni associate

Risorse anno 2016: 31.280,00

OBIETTIVI OPERATIVI	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
A.1.01 consolidare il ruolo di coordinamento nei confronti delle attività camerali migliorando il livello di soddisfazione delle stesse	Media complessiva della Customer satisfaction dei gruppi di lavoro Valutazione almeno buono (almeno 7)		>=7	numero	Servizi di supporto alle cdc: - coordinamento delle attività camerali attraverso i GDL (Gruppi di Lavoro) tematici; - progettazione, realizzazione, coordinamento e rendicontazione dei progetti sul Fondo Nazionale di perequazione e sugli accordi con il Ministero dello Sviluppo Economico;	U.O.A, U.O.B, U.O.C (responsabili dei GDL)
	N. dei gruppi di lavoro che hanno avuto almeno 2 incontri/ n. GDL istituzionali	50%	>= 60%	numero		
	Media complessiva della Customer satisfaction somministrata alle cdc partecipanti a progetti (FNP e/o MISE) sui n. progetti realizzati		>= 7	numero	- formazione del personale camerale sulla base di una richiesta formativa condivisa dalle Cdc; - benchmarking tra le Cdc toscane nell'ambito del controllo di gestione; - attività dell'ufficio legale;	U.O.A

Prospettiva stakeholders

... Segue

AREA STRATEGICA : A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali e con le Associazioni di Categoria, per essere coattori dello sviluppo del Sistema economico regionale

OB. STRATEGICO 1

Rafforzare il ruolo di coordinamento nei confronti dell'attività delle CCIAA e lo svolgimento di funzioni associate

OBIETTIVI OPERATIVI	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
A.1.02 Organizzazione di attività formative a favore delle Cdc sulla base delle esigenze rilevate	N. corsi di formazioni svolti a favore delle cdc (e/o Az. Speciali)	2	>= 3	numero	Servizi di supporto alle cdc: - coordinamento delle attività camerali attraverso i GDL (Gruppi di Lavoro) tematici; - progettazione, realizzazione, coordinamento e rendicontazione dei progetti sul Fondo Nazionale di perequazione e sugli accordi con il Ministero dello Sviluppo Economico; - formazione del personale camerale sulla base di una richiesta formativa condivisa dalle Cdc; - benchmarking tra le Cdc toscane nell'ambito del controllo di gestione; - attività dell'ufficio legale;	U.O.A U.O.B - U.O. C
	Customer satisfaction dei partecipanti. Σ Valore medio delle schede di valutazione raccolte su n. corsi realizzati		>7	numero		
A.1.03 Implementazione dell'iniziativa sviluppo del sistema di monitoraggio e analisi delle performance tra le cdc - benchmarking	Conclusione del percorso formativo del personale utc anno 2016	80%	100%	percentuale		U.O.A
	Customer satisfaction delle cdc aderenti all'iniziativa. Schede di valutazione a fine progetto		>= 7	numero		
A.1.04 Consulenza legale : rafforzare il servizio a favore delle cdc (comprese az. Speciali)	N. Pareri rilasciati a seguito richieste inoltrate all'Unione regionale da parte delle Camere toscane (comprese Az. Speciali) (PIRA)	10	>=20	numero	Ufficio affari giuridici	

Prospettiva stakeholders

AREA STRATEGICA : A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali e con le Associazioni di Categoria, per essere coattori dello sviluppo del Sistema economico regionale

OB. STRATEGICO 2

Rafforzare il network con la Regione e le rappresentanze regionali delle varie Autonomie Locali

Risorse anno 2016: 12.100,00

OBIETTIVI OPERATIVI	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
A.2.01 Incrementare la partecipazione ad iniziative congiunte	N. manifestazione/iniziativa che vedono coinvolte la Regione Toscana e UTC	1	2	numero	1- organizzazione dell'evento per la presentazione del Rapporto annuale sull'economia, in collaborazione con IRPET - Analisi e studio dei dati, predisposizione materiale - Definizione programma - Promozione evento - Preparazione intervento 2-organizzazione di eventi/iniziativa con la RT in tema di alternanza scuola lavoro, di promozione /supporto del territorio - Gestione dei rapporti con la Regione Toscana - Progettazione, realizzazione e/o partecipazione ad iniziative	U.O.A - U.O.B
	N. Riunioni tavoli tecnici e/o commissioni regionali a cui ha preso parte il personale non dirigente di UTC	7	>=10	numero	partecipazione ai lavori dei tavoli e/o commissioni dei soggetti UTC designati attività dei tavoli: - Analisi dello stato di attuazione della normativa sulla materia del tavolo - Analisi sulle attività svolte dal sistema camerale sulla materia - Analisi del fabbisogno - Collaborazione alla realizzazione di iniziative sulla materia - Collaborazione valutazione bandi	U.O.A - U.O.B
A.2.02 Evadere il flusso di informazioni verso la Regione Toscana	Elaborazione report	2	3,00	Numero	Elaborazione report sulle funzioni/attività delegate e sulle attività del sistema camerale toscano.	U.O.A

Prospettiva stakeholders

AREA STRATEGICA : A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali e con le Associazioni di Categoria, per essere coattori dello sviluppo del Sistema economico regionale

OB. STRATEGICO 3

Rafforzare il network con le associazioni regionali di categoria

Risorse anno 2016: 0

OBIETTIVI OPERATIVI	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
A.3.01 Creare le condizioni favorevoli per una maggiore sinergia tra il sistema camerale toscano e le associazioni di categoria	N. Medio di associazioni che partecipano alla riunioni del CARC		>= 6	numero	Gestione della segreteria CRAC, verbalizzazione incontri diffusione di comunicazioni e informativa	U.O.A
	Customer satisfaction associazioni. Schede di valutazione		>=6	numero	Predisposizione scheda di valutazione inoltra agli stakeholder interessati, raccolta del dato ed elaborazione	U.O.A
	N. Iniziative di monitoraggio dell'economia di diretta rilevanza per le associazioni	n. 3 iniziative avviate e non ancora concluse	>=3	numero	Raccolta dati, elaborazione dati, realizzazione report, diffusione risultati, rapporti con gli stakeholders coinvolti (comunicazioni, incontri ecc.). Indicare il nome delle tre iniziative/progetti	U.O.B

Prospettiva stakeholders

Area strategica B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 4

Promuovere il territorio e le produzioni locali

Risorse anno 2016: 367.620,00

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/Attività iniziate	Strutture interne coinvolte
B.4.01 Realizzazione del progetto Vetrina Toscana	percentuale della spesa rendicontata sul totale della spesa ammessa per la realizzazione del progetto		>= 0,75	numero	Coordinamento dei partner del progetto e coordinamento/monitoraggio delle attività: - Incontri con i soggetti coinvolti o da coinvolgere (RT, associazioni , Cdc - Progettazione; - gestione amministrativa e finanziaria del progetto; - Coordinamento delle attività progettuali - monitoraggio e rendicontazione	U.O.A
	N. Cdc toscane aderenti	7	>=7	numero		
	Customer satisfaction delle Cdc Schede di valutazione (valutazione medi almeno 7= buono)		>=7	numero		
B.4.02 Conclusioni del progetto FNP 2014 Servizi per la qualità e la qualificazione filiera del made in Italy. Cod 225	N. Giornate di affiancamento del personale delle 6 Cdc aderenti al progetto .	9	>= 10	numero	Coordinamento delle Cdc aderenti al progetto e coordinamento/monitoraggio delle attività: - Monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività, - gestione amministrativa e finanziaria del progetto - realizzazione delle attività congiunte con le cdc (organizzazione e gestione eventi, percorsi formativi,) - gestione delle criticità. - supporto alle Cdc in tutte le fasi del progetto - rendicontazione	U.O.A
	N. Imprese coinvolte nel progetto		>= 60	numero		
	Risorse spese (tot. prog) su risorse approvate da U.N . (Unioncamere Nazionale)		>= 75%	numero		
	Customer satisfaction delle Cdc. Schede di valutazione. Valutazione almeno buono (7)		>=7	numero		

Prospettiva stakeholders

Area strategica: B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 5

Coordinare le iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa e l'attrazione turistica

Risorse anno 2016: 0

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/Attività iniziate	Strutture interne coinvolte
B.5.01 Favorire lo scambio di esperienze e best practice tra Cdc/az. Speciali al fine di evitare sovrapposizione e attivare sinergie tra Cdc, tra Cdc e RT, TPT (Toscana Promozione Turistica)	Report a cadenza quadrimestrale di monitoraggio delle attività svolte dalle Cdc	1	3	numero	GDL (Gruppo di Lavoro) dedicato all'internazionalizzazione: svolgimento attività di segreteria (raccordo con il SG di riferimento, definizione ordine del giorno, convocazione incontri, verbalizzazione, reperimento materiali, elaborazione documenti.	U.O.A
	N. Cdc toscane che in media partecipa al GDL tematico		>=8	numero	Attività di coordinamento e di monitoraggio delle attività svolte dalle Cdc elaborazione documento riepilogativo attività svota. coordinamento con RT e TPT	U.O.A
B.5.02 Intelligent export report: fase 1 -fattibilità	Promuovere e raccogliere entro il 31/12/2016 l'interesse delle Cdc sull'implementazione del date base intellinge export report. Elaborazione di una nota.	avviato	Entro il 31/12/2016	data	FASE 1:- fattibilità: presentazione data base alle Cdc, verifica risorse :umane e strumentali necessarie; comunicazioni; incontri; raccolta adesioni; report finale	U.O.B

Prospettiva stakeholders

Area strategica: B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 6

Approfondire le conoscenze del territorio

Risorse anno 2016: 88.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/Attività iniziate	Strutture interne coinvolte
B.6.01 Produzione e diffusione di dati ed analisi statistiche	Realizzazione di note/report di analisi a livello provinciale (per le Camere di Commercio associate). Si rileva il n. di tipologie di output realizzate (per ciascuna tipologie possono essere realizzati più report)	Avviato	>=4 tipologie output	numero	Report su credito, imprese cooperative, bilanci delle società di capitali, report per CC Pisa	U.O.B
	Realizzazione di note/report di analisi a livello regionale. Si rileva il n. di tipologie di output realizzate (per ciascuna tipologie possono essere realizzati più report)	Avviato	>=7 tipologie output	numero	Rapporto generale sull'economia toscana, report su industria manifatturiera, demografia imprenditoriale, nati-mortalità imprese artigiane, commercio estero, domanda di lavoro, credito	
	Realizzazione di elaborazioni statistiche e banche dati a livello provinciale (per le Camere di Commercio associate). Si rileva il n. di tipologia di output realizzato e non il numero di output prodotto	Avviato	>=5 tipologie output	numero	Indicatori per giornata economia, indicatori di bilancio, congiuntura manifatturiera, credito, indicatori per CC Pisa	
	Realizzazione di elaborazioni statistiche e banche dati a livello regionale. Si rileva il n. di tipologie di output realizzate (per ciascuna tipologie possono essere realizzati più report)	Avviato	>=5 tipologie output	numero	Survey pmi, demografia imprenditoriale, cruscotto indicatori statistici, nati-mortalità imprese artigiane, commercio estero	
	Realizzazione di indagini/rilevazioni campionarie presso le imprese. Si rileva il n. di tipologie di output realizzate (per ciascuna tipologie possono essere realizzati più report)	Avviato	>=2 tipologie output	numero	Survey pmi, Congiuntura manifatturiera	

Prospettiva stakeholders

Area strategica: B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 7

Coordinare e sviluppare l'imprenditorialità, l'innovazione e la formazione delle imprese

Risorse anno 2016: 356.665,00

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/Attività iniziative	Struttura interna coinvolta
B.7.01 Attuazione della convenzione con i consulenti in Proprietà Industriale	Numero di appuntamenti al servizio Marchi e Brevetti anno n/su numero app.ti anno n-1 (PIRA)	0,93	>=1	numero	Gestione della convenzione per lo sviluppo della cultura della proprietà industriale: - elaborazione del calendario per la gestione degli appuntamenti per il servizio di primo orientamento in materia di marchi e brevetti e caricamento sulla piattaforma web. Gestione delle criticità del calendario (richiesta modifiche, sostituzioni, cambi di date assegnate). - Definizione di seminari informativi da realizzare congiuntamente tra le Cdc (attività di coordinamento per individuare il tema dell'evento, individuazione dei relatori e della location, promozione dell'evento, raccolta delle iscrizioni e monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza partecipante, condivisione di tutto il materiale con i consulenti e le Cdc coinvolti.) - Gestione del comitato tecnico (definizione odg, gestione della riunione, verbalizzazione e attuazione delle decisioni prese. - Raccolta di materiale informativo o di approfondimento da parte dei consulenti da inserire sul sito dedicato alla Proprietà industriale Coordinamento e gestione dei flussi di informazione .	U.O.A
	Aggiornamento informativo del sito ideaSI, Report di verifica tramite Joomla applicativo per la gestione del sito		Entro il 31/12/2016	data		

... Segue

Prospettiva stakeholders

... Segue

Area strategica B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 7: Coordinare e sviluppare l'imprenditorialità, l'innovazione e la formazione delle imprese

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/Attività iniziate	Struttura interna coinvolta
B.7.02 Sviluppo di servizi a sostegno dell'impresa, della neo imprenditorialità, orientamento e alternanza scuola lavoro	N. Cdc aderenti al progetto cod 226 che hanno dato avvio al processo per la costituzione dell'OCC (organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento)	3	>= 4	Numero	Progettazione, realizzazione e coordinamento dei progetti sul FNP 2014: con le Cdc: - coordinamento con i referenti camerali in fase di progettazione e presentazione dei progetti (comunicazione e riunioni) - gestione operativa delle attività (incarichi per conto delle Cdc, elaborazione bandi e materiale informativo; supporto promozione; partecipazione attività di selezione corsisti; partecipazione eventi, etc.); - gestione adempimenti amministrativi/contabili; (predisposizione atti amministrativi, gare etc.) - monitoraggio attività e gestione delle criticità - gestione fase di rendicontazione	U.O.A
	N. di neo imprenditori che hanno partecipato in qualità di aspiranti ai progetti di UTC sullo start up di impresa		>=10	Numero		
	N. percorsi avviati con il progetto FNP 2014 cod224	8	>=8	Numero		
	N. imprese femminili/giovanili costituite nell'ambito del progetto FNP 2014 cod225		>=7	Numero		
	Approfondimento, attraverso predisposizione di dossier e report delle dinamiche dell'imprenditoria femminile, giovanile e straniera in toscana			Entro il 31/12/2016	Data	FOCUS giovani e categoria svantaggiate: aggiornamento bibliografico sulla tematica; analisi del materiale; aggiornamento del data base ed elaborazione dati; predisposizione tavole e commenti; eventuale predisposizione note di approfondimento e di sintesi; bozza comunicato stampa;

Prospettiva innovazione apprendimento e crescita

Area strategica: A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali e con le Associazioni di Categoria, per essere coattori dello sviluppo del Sistema economico regionale

OB. STRATEGICO 9

Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano

Risorse anno 2016: 0

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/Attività iniziative	Struttura interna coinvolta
A.9.01 creare le condizioni favorevoli per una maggiore sinergia tra i dipendenti	N. medio di riunioni della P.O. (Posizione Organizzativa) con la propria area (PIRA)	N- medio riunioni svolte 1	>= 2	Numero	riunioni/comunicazioni di area per favorire la comunicazione interna	U.O.A -U.O.B - U.O.C
	Rilevazione dello stress correlato. Rilevazione del rischio.		Entro il 31/12/2016	data	sulla base delle indicazioni fornite dal medico del lavoro si procede a rilevare "lo stress da lavoro correlato. Vengono rilevati i dati relativi ai tassi di presenza, ai giustificativi di assenza. Si svolgono incontri con la direzione e nel caso si somministrano dei test ad hoc	UOC
	Media giornate formative per dipendente (PIRA)		>=2		organizzazione di attività formative rivolte ai dipendenti di UTC sulla base di richieste opportunamente valutate	UOA,UOB, UOC
	Adempimento delle rilevazioni emerse nella annuale riunione con Medico del lavoro, RPSS, datore di lavoro RLS.		80%	percentuale	sulla base delle indicazioni fornite dal medico del lavoro si procede a realizzare gli adempimenti richiesti	UOC
	N. richieste flessibilità accettata/n. richieste flessibilità presentate		70%	percentuale	sulla base delle richieste di flessibilità (cambio giorno lungo, part-time, richiesta flessibilità in entrata entro le 9:30, permessi di studio)	Segretario Generale
A.9.02 monitoraggio benessere organizzativo	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno		entro 15/12/2016	data	somministrazione e raccolta del questionario sul benessere organizzativo	Uff. controllo di gestione e pianificazione

Prospettiva innovazione apprendimento e crescita

Area strategica: A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali e con le Associazioni di Categoria, per essere coattori dello sviluppo del Sistema economico regionale

OB. STRATEGICO 10:

Migliorare la comunicazione istituzionale

Risorse anno 2016: 0

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/attività iniziative	Struttura interna coinvolta
A.10.1 Diffusione dell'informazione	N. newsletter	9	>= 12	numero	Implementazione del sito; ricerca di notizie; segnalazione link di utilità; diffusione dei comunicati stampa delle Cdc; gestione della piattaforma webconference; redazione e diffusione dei comunicati stampa UTC; Rassegna stampa relativa ai comunicati diffusi; gestione dei contatti con i media; monitoraggio delle azioni di comunicazione svolte; gestione comunicazione canali social	U.O.A
	N. iscritti alla newsletter rispetto all'anno precedente	1280 (n. iscritti a giugno 2016)	>= 80%	percentuale		
	N. comunicati stampa (per UTC e per Cdc)	15	>= 25	numero		

Prospettiva innovazione apprendimento e crescita

Area strategica: B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 11

Sviluppare il sistema di monitoraggio delle performance e di pianificazione e controllo

Risorse anno 2016: 0

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/attività iniziate	Struttura interna coinvolta
B.11.1 Implementazione del ciclo di gestione delle performance	Comunicazione del Piano Performance all'interno dell'Ente e all'esterno (MISE, Unioncamere Nazionale, sito UTC)		Entro 30 gg dall'approvazione	data	Analisi e studio della normativa, confronto con le Cdc e con Unioncamere Nazionale, confronto con le P.O. e con il Segretario Generale. Incontri con OIV e verbalizzazioni. Stesura documentazione, check list documenti, elaborazione sistema di rilevazione, monitoraggio periodico. e raccolta dati per lo stato di avanzamento degli obiettivi, predisposizione materiale per OIV	uff. controllo di Gestione
	Definizione mappa dei processi Utc	avviato	30/11/2016			
B.11.2 Monitoraggio delle performance	Verifica periodica raggiungimento obiettivi performance		1 report	numero	Raccolta dati ed informazioni presso gli uffici, gestione dei rapporti con gli uffici competenti, verifica del dato; elaborazione del dato; elaborazione di un sistema di rilevazione semiautomatizzato dei dati per il monitoraggio degli obiettivi di performance	
	Avvio analisi dei costi dei processi di Unioncamere Toscana		31/12/2016	data		
	Elaborazione e sperimentazione di un sistema di rilevazione degli indicatori finalizzato al monitoraggio degli obiettivi		31/12/2016	data		

Prospettiva innovazione apprendimento e crescita

Area strategica: B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 12

Sviluppo del sistema di prevenzione della Corruzione e della trasparenza

Risorse anno 2016: 0

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/attività iniziative	Struttura interna coinvolta
B.12.1 Attuazione delle misure in materia di trasparenza e anticorruzione (PTPC + PTT+ PIRA)	Aggiornamento codice di comportamento (PIRA)	avviato	entro il 31/12/2016	data	Iniziativa per la trasparenza per la prevenzione della corruzione e per la promozione della cultura dell'integrità	S.G e Uff. affari giuridici
	Giornata della trasparenza			data		
	Redazione di un report semestrale sullo stato di attuazione del piano trasparenza indicante eventuali criticità e le proposte di miglioramento organizzativo		entro il 31/10/2016	data		
	Monitoraggio semestrale tempi dei procedimenti		1 report	numero		
B.12.2 Monitoraggio e audit del programma triennale	Monitoraggio periodico della sezione trasparenza del sito al fine di verificare eventuali anomalie		1 report	numero	Attività di monitoraggio periodico sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla contraffazione	
	Rilascio attestazione OIV assolvimento obblighi trasparenza.		Rilascio attestazione	attestazione	Supporto all'OIV per realizzazione check up e rilascio attestazione.	

Prospettiva Economico Finanziaria

Area strategica: A

Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali e con le Associazioni di Categoria, per essere coattori dello sviluppo del Sistema economico regionale

OB. STRATEGICO 13

Ricerca di finanziamenti esterni, compreso il Fondo Perequativo e gli accordi MISE

Risorse anno 2016: 0

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/attività iniziate	Struttura interna coinvolta
A.13.1 Utilizzo risorse da fonti terze per realizzazione iniziative economiche	Risorse da fonti terze (A2 contributi su interventi economici+rimborsi e proventi vari A3 bil. Consuntivo)/ totale proventi correnti		>=0,3	Numero	Informazioni, ricerca ed assistenza sui finanziamenti Comunitari, nazionali e regionali realizzazione di iniziative cofinanziate in base al programma di attività 2016	Ente
A.13.2 Monitoraggio bandi avvisi finanziamenti comunitari nazionali regionali	N. report realizzati	7	>=15			U.O.A

Prospettiva Economico Finanziaria

Area strategica B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 14

Efficienza nell'uso delle risorse e contenimento dei costi di struttura

Risorse anno 2016: 41.300,00

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Risultati giugno 2016 (se disponibili)	Target 2016	Unità di misura	Azioni/Attività iniziative	Struttura interna coinvolta
B.14.1 Migliorare la gestione delle risorse	Costi di struttura (oneri gestione corrente-interventi economici)a consuntivo anno n/ su costi di struttura a consuntivo anno n-1		<1	numero	Interventi di riorganizzazione dell'Ente finalizzati al contenimento dei costi e all'internalizzazione di attività	U.O.C
	N° fatture pagate entro 30 gg (escluse forniture infocamere e utenze)/ n° fatture pervenute e pagate (escluse forniture infocamere e utenze)		>=65%	percentuale		U.O.A
	N. attività realizzate/ su n. di attività (programmate+nuove)		>=95%	percentuale		U.O.B

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale. **Il Segretario Generale**

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

In particolare, il processo di valutazione della performance individuale dei Dirigenti ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera ed alcune delle iniziative strategiche su cui si verifica il livello di raggiungimento dei risultati ottenuti dalla dirigenza.

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

A seguire gli Obiettivi per l'anno 2016 attribuiti dalla Giunta camerale all'unico Dirigente in carica all' 8 febbraio 2016 (Delibera di Giunta n. 5 del 3/2/2016) il Segretario Generale Dott.ssa Laura Benedetto. Tali Obiettivi sono riconducibili all'area strategica B – Ob. Strategico 8 come di seguito riportato.

Tali obiettivi verranno utilizzati nell'ambito del sistema di valutazione dei dirigenti ed in particolare per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Giunta al Segretario Generale.

Prospettiva Processi Interni

Area strategica B

Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle CCIAA e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

OB. STRATEGICO 8 :: Riorganizzazione od adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto dell'Ente

Obiettivo specifici assegnati dalla Giunta (Delibera n. 5 del 3/2/2016)	Indicatore	Target 2016
riduzione dei costi, anche di quelli di struttura, tenuto conto delle difficoltà che le Camere dovranno affrontare a seguito della riduzione del 50% dell'importo del diritto annuale	oneri gestione corrente anno n a consuntivo/oneri gestione corrente anno n-1 (a consuntivo)	<1
	Trasferimento sede UTC	entro il 31/12/2016
salvaguardia del personale che potrà essere utilmente ricollocato presso le Camere associate, attraverso le diverse forme previste dalla normativa	n. di domande di nulla osta (comprese le domande per aspettativa)/n. di autorizzazioni concesse	1
definizione dell'assetto organizzativo complessivo dell'Ente sulla base sia delle indicazioni che verranno dai decreti legislativi attuativi della legge di riforma del Sistema camerale che da quelle fornite dalle Camere toscane	nuova assegnazione del personale sulla base delle mutate esigenze organizzative	entro il 31/12/2016

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle *Performance*

Il “Piano della Performance” si integra nel più ampio processo del Ciclo di Gestione 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 all’Ente.

Il processo viene descritto in modo ampio ed organico dal “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” adottato dall’Unione Regionale e pubblicato sul sito web della stessa.

In tale documento, infatti, il Piano della Performance si colloca in maniera organica all’interno del Ciclo di Gestione della Performance e della Programmazione Economico Finanziaria, che evidenzia fasi, attività, soggetti e tempistica ad esso relativi.

Di seguito, così come contemplato dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi ed attori coinvolti.



7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle *Performance*

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano – **Analisi propedeutiche e pianificazione strategica**

ANALISI PROPEDEUTICHE

	ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu. – Ott..	Organi Segretario Generale Ufficio Studi Stakeholders Dirigenti Posizioni Organizzative Amministrazione
2.	Coinvolgimento degli stakeholders	Giu. – Ott.	
3.	Analisi finanziaria	Sett. – Ott.	

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

	ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione/Aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Sett. – Ott.	Segretario Generale Dirigenti Controllo di Gestione Posizioni Organizzative
2.	Definizione/Aggiornamento Mappa Strategica	Giu. – Ott.	
3.	Definizione/Aggiornamento Indicatori e target	Sett. – Ott.	

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle *Performance*

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano - **Programmazione e controllo e redazione del piano**

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Definizione/Aggiornamento albero della performance	Ott.-Gen.	Segretario Generale - Controllo di gestione - Dirigenti - Posizioni Organizzative
2. Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi	Ott.-Gen.	
3. Approvazione del Preventivo economico	Dic.	Consiglio Unione Reg.
4. Traduzione della programmazione annuale in obiettivi economico finanziari: il budget direzionale	Dic.	Segretario Generale - Controllo di gestione - Giunta - Organo Interno di Valutazione

REDAZIONE DEL PIANO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Definizione della struttura del documento	Dic.	Segretario Generale - Controllo di Gestione
2. Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov. - Dic.	Controllo di Gestione
3. Predisposizione del Piano delle Performance	Gen.	Segretario Generale - Controllo di Gestione
4. Approvazione del Piano delle Performance	Gen.	Giunta Unione Reg.
5. Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Gen. -Feb.	Segretario Generale - Controllo di Gestione
6. Pubblicazione sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito sito internet"	Feb.	Comunicazione - Controllo di gestione
7. Aggiornamento del Piano	In itinere	Giunta Unione Reg. - Segretario Generale - Dirigenti - Controllo di Gestione

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle Performance

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il ciclo di gestione della performance è un processo che scorre parallelo a quello della programmazione economico-finanziaria, con frequenti intersezioni nei rispettivi punti nodali.

Gli obiettivi strategici e a cascata quelli operativi, trovano quantificazione nel budget direzionale, inscindibilmente legato al bilancio preventivo approvato dagli organi dell'ente e derivante dall'assegnazione formale dei medesimi obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti. Il monitoraggio in itinere diviene elemento fondamentale per l'aggiornamento dello stesso Preventivo, così come il bilancio consuntivo si affianca alla Relazione sulla Performance per dimostrare i risultati raggiunti.



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.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle *Performance*

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

Unioncamere Toscana nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e dei requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010,).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere a Unioncamere Regionale (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance);
- Garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un piano di "miglioramento" dei sistemi, al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento che trova attuazione nel Piano della performance;
- Si presenta come modello flessibile in grado di recepire, nel tempo, eventuali cambiamenti istituzionali ed organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali;
- Fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio dei sistemi in essere per l'attività di audit.

Il modello di check up sarà implementato a partire dal prossimo anno.

8. Allegati Tecnici

Documenti propedeutici alla redazione del Piano delle Performance

Programma di Mandato 2014/2017

Approvato con Delibera di Giunta n. 81 del 5/12/2014

Relazione al Bilancio di previsione 2016 e al programma di attività anno 2016

Approvata con Delibera di Consiglio n. 23 del 14/12/2015