

Allegato alla deliberazione di Giunta Unioncamere Toscana n. 6 del 25/1/2017

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

Unioncamere Toscana

Anno 2017

Presentazione del Piano

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

Il Piano della Performance è altresì parte integrante del Ciclo di Gestione della Performance e ne rappresenta, dunque, uno dei principali documenti. In quest'ottica, l'adozione del **Piano della Performance 2017 -2019** da parte di Unioncamere Toscana rappresenta *il modus operandi* più efficace per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Legislatore.



Invero, occorre precisare che il contesto legislativo ed operativo di profonda riforma che investe l'intero Sistema Camerale da due anni a questa parte aggrava la definizione di un piano strategico di lungo periodo, soprattutto, per quel che riguarda le Unioni Regionali delle Camere di Commercio: l'art.6 della Legge 583/93, appena novellato dal D.Lgs. n. 219/2016 prevede, infatti, il ripristino facoltativo dei suddetti Enti con una soglia minima di n. 3 Camere di Commercio aderenti a livello regionale, subordinandone altresì *«la costituzione e l'esistenza all'approvazione di una relazione programmatica da trasmettere al MISE a dimostrazione dell'economicità della struttura e degli effetti di risparmio rispetto alle altre possibili soluzioni di svolgimento delle relative attività da parte delle Camere di Commercio associate»*.

In questo quadro, fortemente fluido, è stato avviato, e non ancora concluso, un processo di riorganizzazione interna di Unioncamere Toscana che ha portato e porterà a cambiamenti sia nei vertici dirigenziali sia nella struttura dell'Ente che nelle attività programmate. Il piano delle performance sarà quindi aggiornato alla luce di questi cambiamenti. E' quindi inevitabile che di questa «FLUIDITA'» ne risenta anche il presente documento che sarà pertanto oggetto di successivi aggiornamenti.

Nonostante le numerose incognite relative al ruolo futuro delle Unioni Regionali, è volontà di Unioncamere Toscana svolgere pienamente la propria attività di coordinamento, di rappresentanza e di supporto alle attività dei propri *stakeholder* nella logica di "fare sistema" contenendo e razionalizzando la spese a realizzazione dell'attività programmata.

Il Piano della Performance 2017-2019, consentendo 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, favorire un'effettiva accountability e trasparenza, dunque, si configura uno strumento di supporto prezioso per l'Unione Regionale per raggiungere tali obiettivi.

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. 21
3.3 Albero delle <i>performance</i>	Pag. 23
4. Analisi del contesto organizzativo	Pag. 29
4.1 Contesto esterno	Pag. 30
4.2 Contesto interno	Pag. 34
5. Obiettivi strategici	Pag. 39
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Il Cascading	Pag. 52
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale – Il Segretario Generale	Pag. 61
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle <i>performance</i>	Pag. 63
7.1 Fasi, soggetti e tempi di redazione del piano	Pag. 64
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	Pag. 66
7.3 Azioni per il miglioramento di del ciclo di gestione delle performance	Pag. 67

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 presenti sul territorio regionale, parti attive dell'economia regionale.

In Toscana il processo di accorpamento degli Enti camerali inaugurato in data 1 Settembre 2016 con la costituzione della nuova Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno per effetto dell'accorpamento delle Camere di Commercio di Grosseto e Livorno, ha portato da dieci a nove il numero delle Camere di Commercio associate ad Unioncamere Toscana: Arezzo, Firenze, Maremma e Tirreno, 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. Unioncamere Toscana, insieme alle altre Unioni Regionali, Unioncamere italiana, alle Camere di Commercio italiane ed ai loro Organismi strumentali costituiscono il Sistema Camerale italiano.

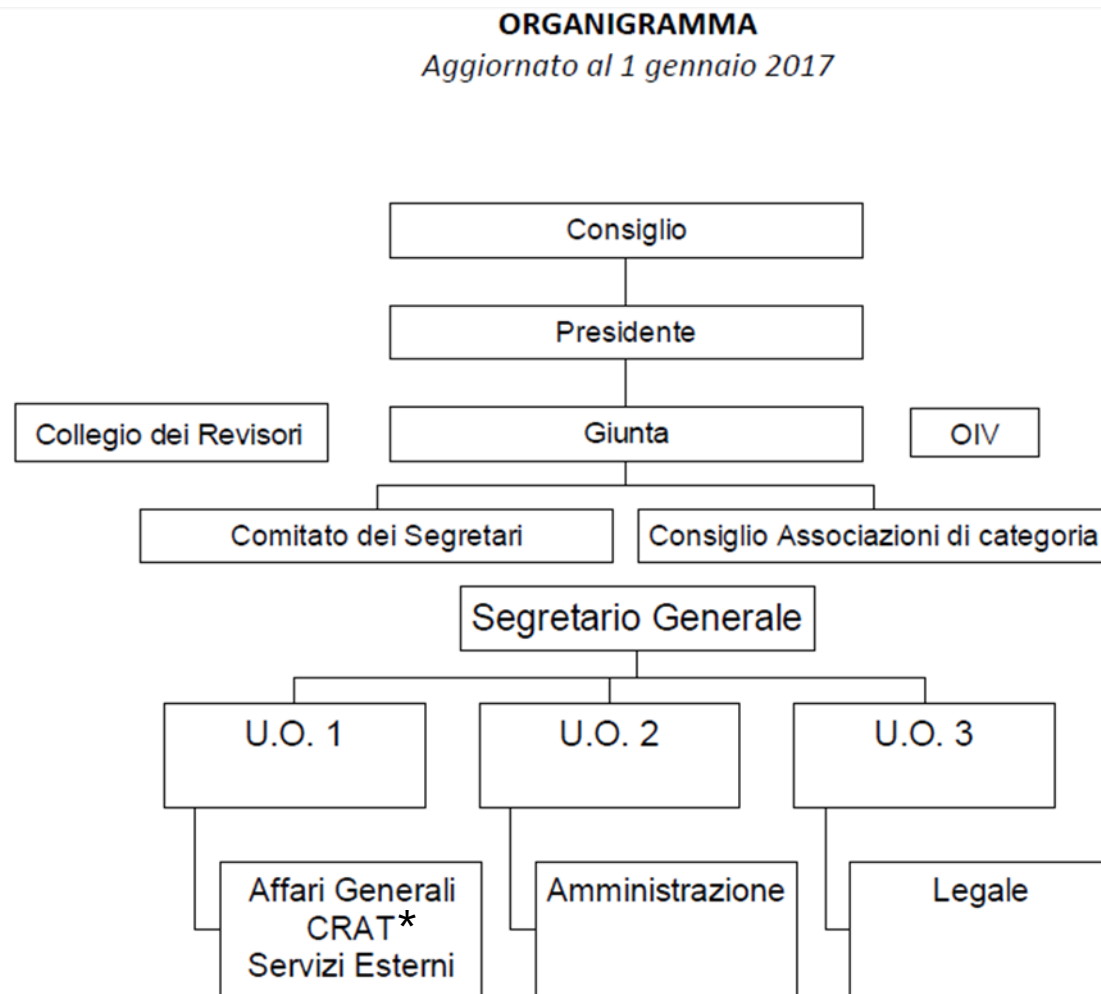
Dal 2010 le Unioni Regionali sono state inserite nella categoria "Amministrazioni locali" dell'elenco ISTAT (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 24 luglio 2010) dei soggetti che rientrano, ai sensi dell'articolo 1, comma 3 della legge n. 196/2009, nel conto economico consolidato delle Pubbliche Amministrazioni.

L'Ente è dotato di personalità giuridica ai sensi della normativa vigente nonché, ai sensi della Legge 580/1993 di autonomia statutaria.

Lo [Statuto](#) attualmente in vigore è stato approvato in data 8/9/2015.

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

2.1 Chi siamo - **L'Organigramma di Unioncamere Toscana**



* **CRAT**: Commissione Regionale per l'Artigianato Toscano

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. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

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 è 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, sulla base del proprio [statuto](#), 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.

Le attività svolte di Unioncamere Toscana in proprio o con il coinvolgimento operativo del Sistema camerale, *in primis* le associate e/o degli altri *stakeholders* di riferimento (Associazioni di categoria, Regione, Enti Locali, Università, Ordini Professionali, altre istituzioni Pubbliche o Private), sono essenzialmente attività di supporto, di promozione ed attività giuridiche, finalizzate ad accrescere lo sviluppo dell'economia e del territorio regionale.

Le attività sono rivolte, in primis alle Camere di Commercio toscane e loro Aziende Speciali potendo altresì coinvolgere altri Soggetti del Sistema camerale.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

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
- ☞ organizzazione di corsi di formazione per il personale interno ed il personale del Sistema camerale
- ☞ ufficio relazioni con il pubblico
- ☞ gestione della Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato (CRAT)*
- ☞ predisposizione e gestione di progetti
- ☞ gestione dei [gruppi di lavoro intercamerali](#)

ATTIVITA' DI STUDIO E RICERCHE

- ☞ gestione banche dati
- ☞ realizzazione predisposizione e presentazione dell'informazione statistica ed economica
- ☞ Partecipazione al Sistema Statistico Nazionale (SISTAN)
- ☞ predisposizione e presentazione di studi, ricerche, pareri e relazioni
- ☞ organizzazione di iniziative di diffusione dell'informazione statistica ed economica realizzata
- ☞ gestione [dei gruppi di lavoro intercamerali](#)

ATTIVITA'GIURIDICA

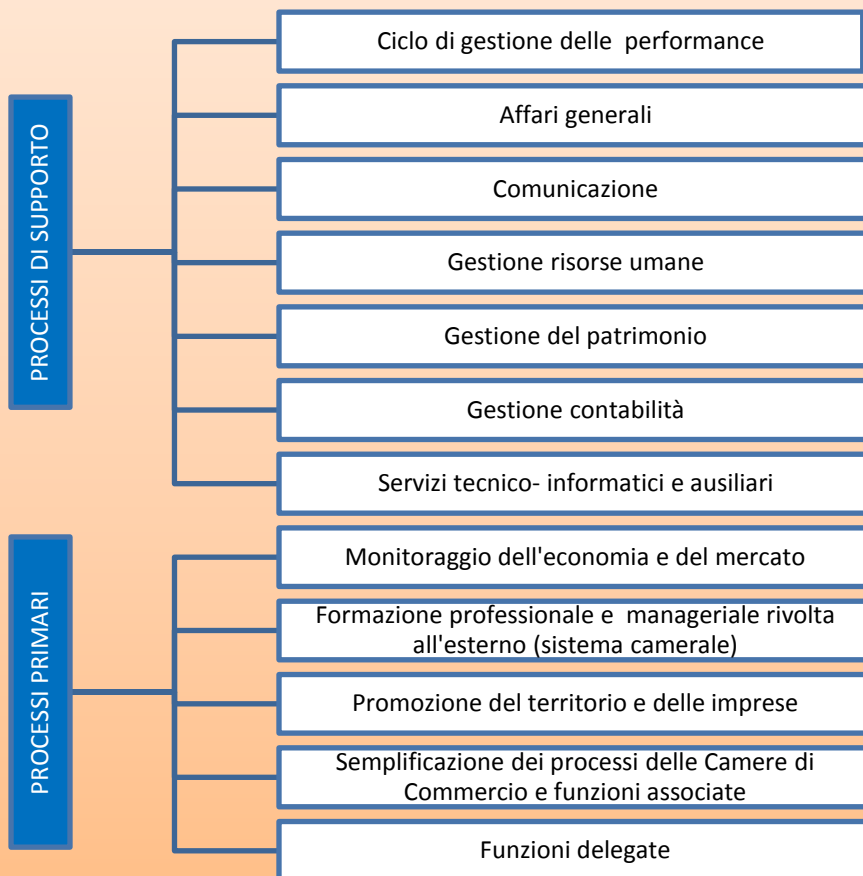
- ☞ difesa in giudizio, assistenza e patrocinio nelle cause legali
- ☞ consulenza legale ed espressioni di parere per le Camere associate
- ☞ gestione dei contratti
- ☞ gestione delle attività in materia di trasparenza
- ☞ gestione [dei gruppi di lavoro intercamerali](#)

* CRAT: funzione delegata dalla Regione Toscana con Legge regionale 22 ottobre 2008, n. 53 art 12 comma 1

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

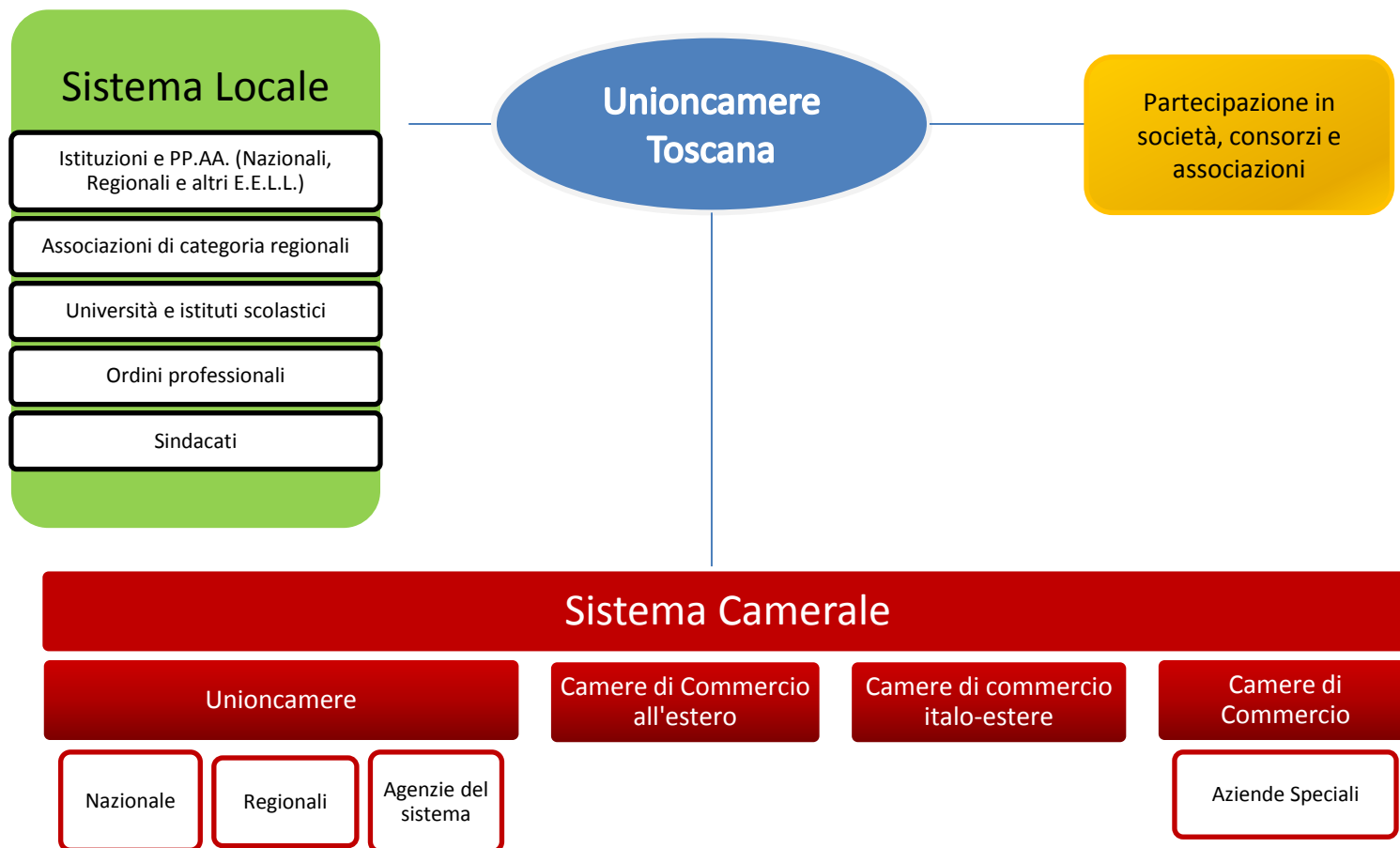
2.2 Cosa facciamo – Il Portafoglio dei Servizi di Unioncamere Toscana

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** con soggetti pubblici, **stipula** in proprio e/o in rappresentanza delle Camere di Commercio associate, **Accordi Quadro**, **Protocolli di Intesa**, **Convenzioni operative**, con soggetti pubblici e privati, 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'UNCCEM 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**.
- Unioncamere Toscana **realizza iniziative di monitoraggio dell'economia regionale e dei sistemi economici locali**, anche tramite la conduzione di indagini e ricerche di carattere settoriale (sistema manifatturiero, artigianato, commercio, turismo, agricoltura, edilizia, cooperazione) o tematico (internazionalizzazione, innovazione, accesso al credito, reti d'impresa, ecc.), ed approfondimenti sull'evoluzione del sistema imprenditoriale toscano. **A tal fine collabora con le principali Università e Istituti di ricerca presenti sul territorio regionale, e dal 2012 fa parte del Sistema Statistico Nazionale** (Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18/10/2012).

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

La dotazione organica dell'Unione Regione, approvata con delibera di Giunta n. 36/2013, è di complessive 26 unità (dirigenza 2 unità, personale 24 unità).

In ottemperanza al mandato conferito dalla Giunta dell'Unione con Delibera del 3/2/2016 n. 5, il Segretario Generale ha realizzato un alleggerimento della struttura organizzativa; ciò nell'ottica di contenimento dei costi e in considerazione dell'incerto futuro delle Unioni Regionali.

Nel corso dell'anno 2016 si è perfezionato il trasferimento di n. 3 dipendenti dell'Unione presso altri Enti. Nello stesso anno sono state inoltre concesse n. 2 aspettative che si vanno ad aggiungere a quella ancora in essere avviata nel 2015 (concessa al dirigente).

All'1/1/2017, il personale a tempo indeterminato in ruolo presso Unioncamere Toscana ammonta a 18 unità, di cui 3 in aspettativa, 2 unità in part-time e 13 unità di personale in full time.

Di seguito si riportano le principali informazioni relative al personale in ruolo dell'Unione Regionale aggiornate al 1/1/2017.

Si sottolinea che per effetto del D.Lgs. n. 219/2016, approvato in data 25 Novembre 2016 «Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura», risultano bloccate tutte le misure di turnover e di sostituzione del personale.

3. 1 L'amministrazione in cifre – Il personale di Unioncamere Toscana

Dotazione Organica, ex Delibera Giunta n. 36/2013, è di n. 26 unità (dirigenza di n. 2 unità, personale 24 unità)					
Situazione alla data del 1/1/2017					
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'1/1/2017 (C=A-B)	Part-time attivati al 1/1/2017 in termini di ore non lavorate in rapporto all'orario standard di lavoro (D)	Personale in servizio al 1/1/2017 rapportato all'orario standard di lavoro (E=C-D)
B-B1	1	0	1	0	1
B-B3	1	1	0	0	0
C	4	0	4	0	4
D-D1	8	1	7	0,11	6,89
D-D3	3	0	3	0,26	2,74
DIR	1	1	0	0	0
Totale	18	3	15	0,37	14,63

L'Unione Regionale dispone quindi di 14,63 unità considerando le 15 unità stabilmente presenti e i part-time attivati da decurtare (0,48). Nel calcolo del personale stabilmente presente, ogni lavoratore full time è considerato pari ad 1 (36 ore lavorate su 36 ore standard) mentre il personale part-time è stato considerato togliendo dall'unità le ore non lavorate rapportate alle 36 ore standard.

3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre – La composizione del personale in ruolo di Unioncamere Toscana dall' 1/1/2015 all' 1/1/2017 per categoria, per titolo di studio

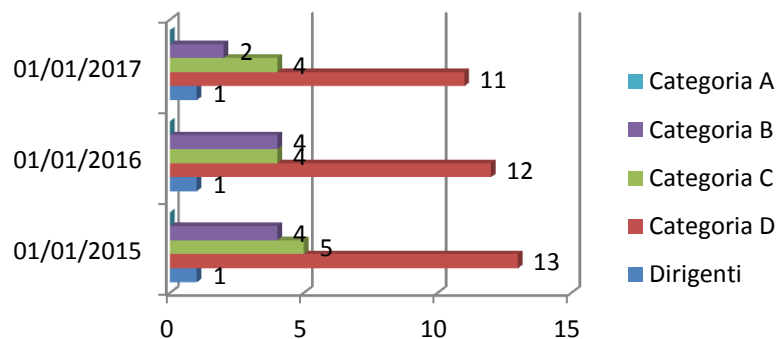
Il personale di Unioncamere Toscana si compone interamente di lavoratori assunti a tempo indeterminato.

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

Per Categoria - Personale dipendente

Composizione Personale dip. a tempo indeterminato per categoria al 1 Gennaio anni 2015-2016-2017

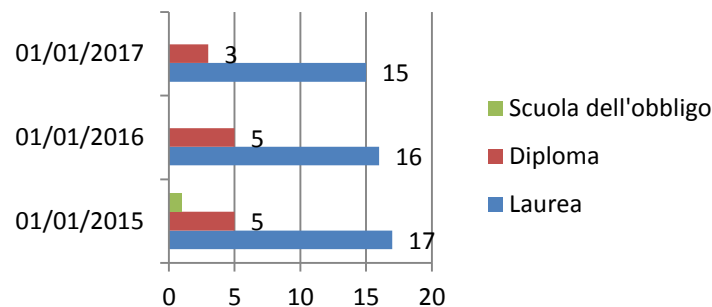
PER CATEGORIA	Al 1/1/2015	Al 1/1/2016	Al 1/1/2017
Dirigenti	1	1	1
D	13	12	11
C	5	4	4
B	4	4	2
A	0	0	0
TOTALI	23	21	18



Per Titolo di Studio – Personale dipendente

Composizione Personale dip. a tempo indeterminato per titolo di studio al 1 Gennaio anni 2015-2016-2017

TITOLO DI STUDIO	Al 1/1/2015	Al 1/1/2016	Al 1/1/2017
Scuola dell'obbligo	1	0	0
Diploma	5	5	3
Laurea	17	16	15
TOTALE	23	21	18



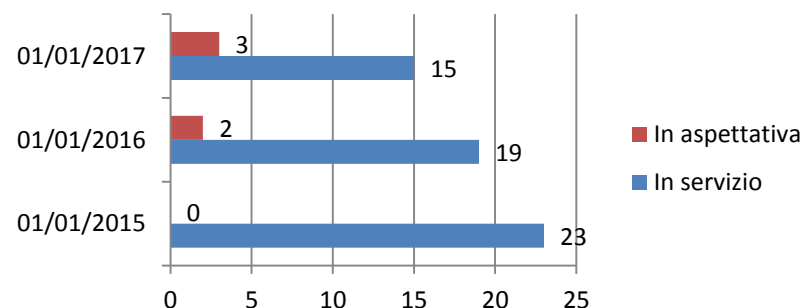
3.1 L'amministrazione in cifre – La composizione del personale in ruolo di Unioncamere Toscana dall' 1/1/2015 all' 1/1/2017 per per tempo di lavoro

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 dell'Unioncamere Regionale.

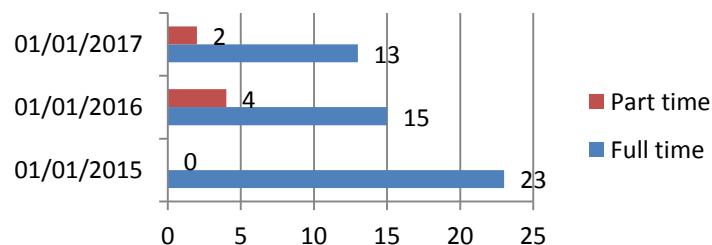
Per tempo di lavoro - Personale dipendente in servizio o in aspettativa

Composizione Personale dip. a tempo indeterminato per tempo di lavoro al 1 Gennaio anni 2015-2016-2017			
PER TEMPO DI LAVORO	Al 1/1/2015	Al 1/1/2016	Al 1/1/2017
In servizio	23	19	15
In aspettativa	0	2	3
TOTALI	23	21	18



Per Tempo di lavoro del personale dipendente in servizio - Full Time o Part Time

Composizione Personale dip. a tempo indeterminato IN SERVIZIO per tempo di lavoro al 1 Gennaio anni 2015-2016-2017			
IN SERVIZIO PER TEMPO DI LAVORO	Al 1/1/2015	Al 1/1/2016	Al 1/1/2017
Full Time	23	15	13
Part time	0	4	2
TOTALI	23	19	15



3. Identità

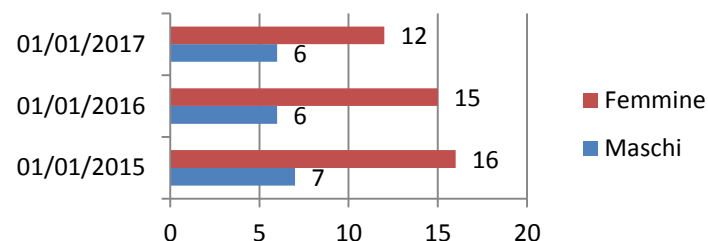
3.1 L'amministrazione in cifre – La composizione del personale in ruolo di Unioncamere Toscana dall' 1/1/2015 all' 1/1/2017 per genere e per categoria rispetto al genere

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 dell'Unioncamere Regionale.

Per Genere- Personale dipendente

Composizione Personale dip. a tempo indeterminato per genere al 1 Gennaio anni 2015-2016-2017			
PER GENERE	Al 1/1/2015	Al 1/1/2016	Al 1/1/2017
Maschi	7	6	6
Femmine	16	15	12
TOTALI	23	21	18



Per Categoria rispetto al genere – Personale dipendente

	Al 01/01/2015		Al 01/01/2016		Al 01/01/2017	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
Dirigenti	1	0	1	0	1	0
Categoria D	4	9	4	8	4	7
Categoria C	2	3	1	3	1	3
Categoria B	0	4	0	4	0	2
Categoria A	0	0	0	0	0	0
Totale per genere	7	16	6	15	6	12
Totale complessivo	23		21		18	

3.1 L'amministrazione in cifre – La politica delle partecipate

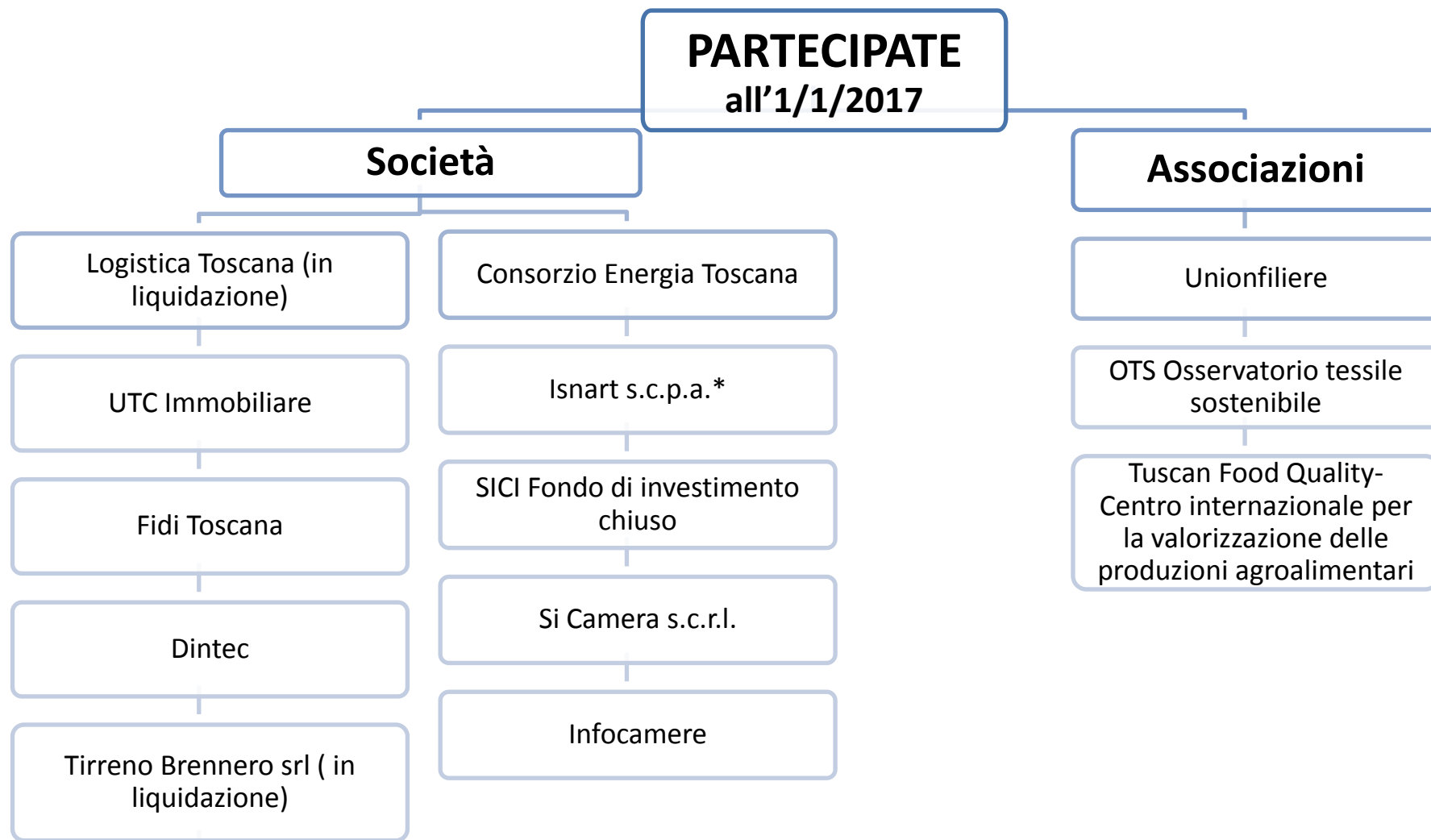
Dal 2014 si è aperto per il Sistema Camerale un periodo molto articolato e complesso ed inevitabilmente l'Unione Regionale toscana ha risentito delle decisioni preannunciate in materiale di riforma delle Camere di Commercio..

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 o è stata avviata per le sotto riportate partecipazioni:

Partecipazione	Situazione all' 1/1/2017	
Agroqualità s.p.a.	VENDUTE N. 90.050 A CCIAA CUNEO	AVVENUTA 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



*procedura di dismissione avviata nel 2015

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.

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.

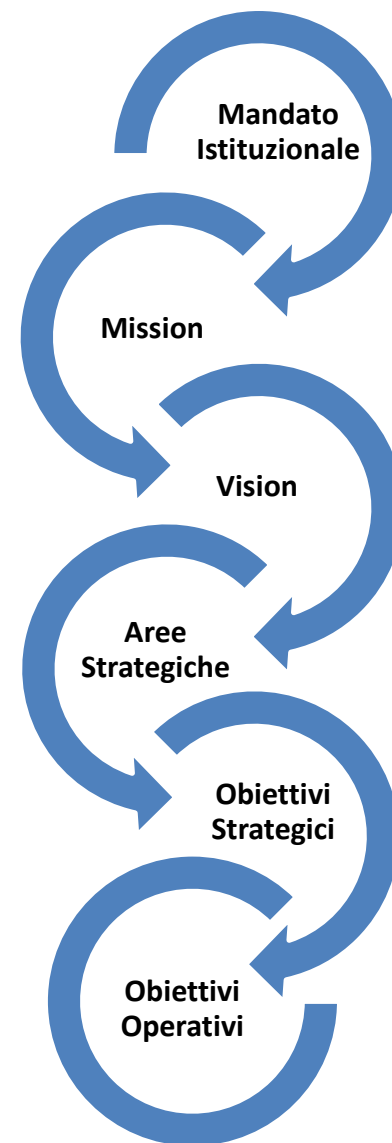


3.3 Albero delle *performance* - Introduzione

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 l'assistenza ed i servizi alle Camere di Commercio associate

B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

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 2017-2019, 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), è stato oggetto e 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.

VISION

Rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste delle Camere di Commercio associate, in un contesto lavorativo in cui il personale sia pienamente coinvolto nelle attività e soddisfatto del proprio ruolo

Area Strategica A

Potenziare l'assistenza ed i servizi alle Camere di Commercio

OBIETTIVI STRATEGICI

Stake Holders

1. rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale e con gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio (Regione, Enti Locali, Associazioni di categoria Università, Ordini professionali ecc..)

2. promuovere il territorio e sostenere l'economia offrendo e coordinando servizi ed iniziative in materia di: innovazione, orientamento al lavoro (alternanza scuola lavoro), internazionalizzazione e turismo, produzioni locali.

3. rafforzare i servizi a supporto delle Camere

4. Approfondire la conoscenza del sistema economico del territorio di riferimento

Area Strategica B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

OBIETTIVI STRATEGICI

PROSPETTIVE

Processi Interni

5. Riorganizzazione od adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto normativo

6. Sviluppo del ciclo di gestione della Performance,

Innovazione, Apprendimento e Crescita

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

8. Curare la comunicazione esterna promuovendo l'immagine del sistema camerale toscano

Economico - Finanziari

9. Efficienza nella ricerca e nell'utilizzo delle risorse

4. Analisi del contesto

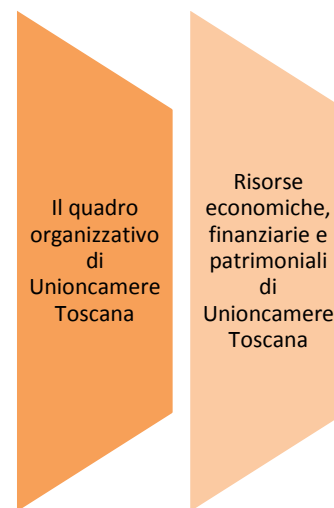
Unioncamere Toscana, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri *Stakeholder*, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni **l'analisi del contesto** che consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario 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 2017, l'Unione Regionale ha delineato un'analisi di contesto come di seguito articolata, cui si rimanda per un maggiore approfondimento (vedi allegati).

ANALISI ESTERNA



ANALISI INTERNA



4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno – La situazione economica del 2016: il contesto nazionale e internazionale

Nel corso del 2016, **l'economia mondiale** ha subito un nuovo leggero rallentamento. La crescita resta di debole intensità, anche rispetto ai valori registrati negli anni successivi allo scoppio della crisi finanziaria: sulla base delle più recenti stime del Fondo Monetario Internazionale, infatti, sia il commercio internazionale che l'output globale di beni e servizi realizzeranno nell'anno in corso le peggiori performance dal 2010 a questa parte, con incrementi pari rispettivamente al +2,3% ed al +3,1%.

Da un lato, la dinamica delle economie emergenti è destinata a permanere su valori relativamente modesti (+4,2%), pur recuperando leggermente rispetto ai livelli di minimo toccati nel 2015. Dall'altro, il gruppo delle economie avanzate torna a decelerare, attestandosi al +1,6% nell'anno in corso dopo aver raggiunto il +2,1% nel 2015. Su tale dinamica influiscono, fra gli altri, soprattutto due fattori, nella misura in cui l'andamento sottotono dell'economia mondiale risente negativamente non soltanto dell'incertezza originatasi a seguito della Brexit, ma anche di una crescita dell'economia americana inferiore alle attese.

Anche l'EuroZona sta evidenziando una decelerazione: la performance dell'Area Euro, nell'anno in corso, dovrebbe fermarsi al +1,7% dopo avere raggiunto il +2% nel 2015, e ciò malgrado la presenza di una politica monetaria che resta espansiva. Vengono peraltro confermati i differenziali interni all'Area fin qui osservati: fra le principali economie, infatti, è ancora la Spagna a far registrare nel 2016 i risultati maggiormente favorevoli (+3,1%), mentre Germania (+1,7%) e Francia (+1,3%) si muovono su ritmi moderati.

Fanalino di coda rimane tuttavia **l'Italia**, con un incremento del PIL che, nel 2016, è destinato a restare verosimilmente al di sotto dell'1%. Il ciclo economico nazionale resta condizionato da un notevole grado di incertezza relativamente alle prospettive di breve periodo e la ripresa rimane di modesta portata, sebbene quello in corso rappresenti il secondo anno consecutivo di crescita dopo la recessione del 2012-2014.

In conseguenza di un contesto internazionale meno favorevole, sono state soprattutto le esportazioni a frenare, più che dimezzando il proprio ritmo di crescita rispetto ad un incremento che, nel 2015, era stato superiore al 4%. Allo stesso tempo, l'espansione della domanda interna non ha offerto spunti in grado di compensare tale rallentamento; malgrado la dinamica della spesa pubblica abbia assunto un profilo leggermente espansivo e l'attività di investimento risulti un po' più sostenuta rispetto al recente passato (limitatamente, tuttavia, a quella in mezzi di trasporto), è la domanda delle famiglie ad aver decelerato.

A livello settoriale, il rallentamento dell'export sta penalizzando soprattutto la velocità di recupero dell'industria manifatturiera, mentre per le costruzioni si sono consolidati i primi segnali di inversione del ciclo dopo una crisi ormai decennale, che ne ha drasticamente ridimensionato produzione e quotazioni. Terziario ed agricoltura, infine, si mantengono lungo un percorso di bassa crescita.

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno – La situazione economica del 2016: il contesto regionale

Anche **la Toscana** si accinge a chiudere il 2016 con un nuovo recupero del proprio prodotto interno lordo, con un incremento che – come in precedenza già segnalato anche per l'economia nazionale – si prevede resti al di sotto del +1%. La buona apertura d'anno non sembra infatti aver trovato conferme con il trascorrere dei mesi, ed i principali indicatori congiunturali al momento disponibili segnalano piuttosto un andamento incerto, quando non un vero e proprio rallentamento, del ciclo economico regionale.

Il dato più evidente, in tal senso, proviene dal **fronte dell'export**, dove ad un primo trimestre in tono minore, ma comunque in crescita (+1,8% la variazione tendenziale, al netto dei metalli preziosi), ha fatto seguito un trimestre di segno negativo (-1,5% l'andamento di aprile-giugno 2016). Il trend sfavorevole delle vendite all'estero, comunque, trova per il momento solo un parziale riscontro fra gli indicatori rilevati presso le imprese manifatturiere: sulla base delle indagini svolte, il fatturato da queste realizzato sui mercati internazionali ha infatti evidenziato solo un leggero rallentamento nel passaggio dal trimestre gennaio-marzo (+4,3%) al trimestre aprile-giugno (+ 3,8%), con ripercussioni altrettanto limitate sull'andamento della produzione industriale (passata dal +2,7% al +2,4%).

Segnali di incertezza emergono tuttavia più chiaramente analizzando **l'evoluzione della demografia d'impresa**: la crescita del sistema imprenditoriale regionale, dopo aver raggiunto il +1% al termine del primo trimestre 2016 a seguito di un progressivo percorso di recupero, ha evidenziato nei mesi più recenti un'inversione di tendenza tornando, a settembre 2016, su livelli più moderati (+0,7%). Tale ripiegamento risente, in particolare, di una forte contrazione delle nuove iscrizioni (-16% fra luglio e settembre su base annua): la minor propensione ad avviare nuove iniziative imprenditoriali denota, in particolare, un peggioramento – o comunque una maggiore incertezza – nelle aspettative che sono alla base di tali decisioni.

La situazione descritta sembra inoltre trovare un riflesso anche negli indicatori relativi all'evoluzione del **mercato del credito regionale**. Nonostante condizioni decisamente più distese – rispetto al passato – sul fronte delle condizioni praticate dagli istituti di credito alla propria clientela, la crescita dei prestiti alle imprese si è fermata, nel II trimestre, al +0,7%: un dato che segna un lieve ma significativo peggioramento rispetto alla dinamica di inizio anno, e che interrompe il progressivo miglioramento che ne aveva caratterizzato l'andamento soprattutto nella parte iniziale del 2015.

Il generalizzato rallentamento della ripresa ha infine interessato lo stesso **mercato del lavoro**: alla metà del 2016 la crescita degli occupati, su base annua, è pari a 12mila unità (+ 0,8%), contro i 15mila di fine 2015, con un bilancio positivo per i servizi (+23mila occupati), una sostanziale stabilità per l'industria in senso stretto e diminuzioni per agricoltura (-3mila) e costruzioni (-8mila). Contemporaneamente sono aumentate, ma in maniera più che proporzionale rispetto all'incremento degli occupati, le persone in cerca di lavoro (+9mila unità), facendo risalire il tasso di disoccupazione dall'8,5% del secondo trimestre 2015 al 9,0% di giugno 2016.

In conclusione, il quadro economico regionale – analogamente a quello nazionale – sembra evidenziare come nell'anno in corso stentino a manifestarsi quei segnali di consolidamento della ripresa osservata durante il 2015. La crescita resta su livelli deboli, in assenza del traino fin qui assicurato dalla domanda internazionale e di una domanda interna priva di particolari slanci. Né, allo stato attuale, sembra possibile ipotizzare un'accelerazione dell'economia nel corso del 2017.

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno – Le Previsioni

Il **quadro economico regionale** – analogamente a quello **nazionale** – sembra evidenziare come nell'anno 2016 stentino a manifestarsi quei segnali di consolidamento della ripresa osservata durante il 2015.

La crescita resta su livelli deboli, in assenza del traino fin qui assicurato dalla domanda internazionale e di una domanda interna priva di particolari slanci. Né, allo stato attuale, sembra possibile ipotizzare un'accelerazione dell'economia nel corso del 2017.

La **previsioni** del Fondo Monetario Internazionale relative all'economia mondiale sono ancora improntate alla cautela, con una crescita leggermente più sostenuta sia delle economie emergenti che di quelle avanzate, nel cui ambito, tuttavia, decelera ulteriormente l'Area dell'Euro. Anche il tasso di crescita del pil italiano, secondo alcuni fra i principali istituti di previsione nazionali, rimarrà al di sotto dell'1% in assenza di politiche di bilancio maggiormente espansive, confermando un differenziale negativo rispetto ad altre economie dell'Area.

Sorte analoga è riservata alla **Toscana**, dove l'export continuerà a rappresentare lo stimolo più importante sul fronte della domanda, seppur a fronte delle incertezze presenti nello scenario globale.

Ciò dovrebbe consentire alle imprese che risentono in maniera più diretta degli stimoli provenienti dai mercati internazionali, in particolare quelle manifatturiere e del turismo, di beneficiare di condizioni ancora relativamente favorevoli al proprio sviluppo. Una situazione meno propizia sembra invece riservata alle imprese ed ai settori maggiormente orientati al mercato interno, anche se per l'edilizia dovrebbe essersi per lo meno interrotta la fase di discesa degli ultimi anni.

Malgrado il 2017 si configuri pertanto come il terzo anno consecutivo di crescita, pertanto, il recupero atteso sembra ancora troppo modesto per poter generare significativi miglioramenti sul mercato del lavoro nazionale e regionale, e dunque non in grado di favorire un più rapido riassorbimento delle criticità e delle situazioni di disagio sociale lasciate in eredità dalla crisi.

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto Esterno – Evoluzione del quadro normativo di riferimento e le relazioni istituzionale

Il Sistema camerale, negli ultimi due anni è oggetto di una profonda riforma, i cui punti cardine, in ordine cronologico sulla base degli interventi del Legislatore, possono essere così riassunti:

- **RIDUZIONE DEL DIRITTO ANNUALE.**

La Legge n. 114 dell'11 agosto 2014 ha riformulato l'articolo 28 del decreto-legge n. 90/2014, prevedendo la riduzione del diritto annuale nella misura del 35% per l'anno 2015, del 40% per l'anno 2016 e del 50% per l'anno 2017.

Le disposizioni in questione, pur direttamente riferite alle Camere di Commercio, impattano anche sulle Unioni regionali il cui finanziamento ordinario è assicurato in primis da un'aliquota delle entrate delle Camere di Commercio associate.

- **RIDUZIONE DEL NUMERO DELLE CAMERE DI COMMERCIO DA 105 A 60, RIDUZIONE DELLE UNIONI REGIONALI E DELLE CAMERE DI COMMERCIO**

In data in data 10 Dicembre 2016, è entrato in vigore il Decreto Legislativo n. 219 del 25 Novembre 2016, recante "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura".

Il testo, modificando profondamente le legge di riferimento della materia, Legge n. 580 del 1993 così come novellata dal D.Lgs. N. 29 del 2010, prevede la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio mediante accorpamenti degli Enti esistenti entro 180 giorni dall'entrata del nuovo provvedimento normativo, tenendo conto quali criterio generali di riferimento, la soglia dimensionale minima delle 75.000 imprese iscritte o annotate nel Registro delle imprese, con la presenza di almeno una Camera di Commercio in ciascuna regione. Il decreto prevede anche la riduzione del numero delle Aziende Speciali e delle Unioni Regionali: per le Unioncamere Regionali occorre la presenza di almeno 3 Camere nella stessa regione ed il consenso di tutte quelle esistenti. Per sciogliere l'Unione regionale è richiesta l'unanimità. In assenza di una Unione regionale, il rapporto con la Regione è assicurata dalla Camera di commercio del Comune capoluogo.

- **RIORDINO DELLE FUNZIONI**

La riforma introdotta dal citato D.Lgs. n. 219 del 25 Novembre 2016, a fronte di importanti limitazioni rispetto alle attività di competenza camerale svolte fino ad oggi, su tutte, il divieto di svolgere attività promozionali all'estero, prevede la valorizzazione di funzioni di promozione quali la trasparenza del mercato, la pubblicità legale delle imprese, l'orientamento al lavoro e alle professioni; definizione di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di Commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese.

Riguardo le Unioni Regionali, restano invece confermate le funzioni istituzionali, così come definite nella Legge 580/1993 modificata dal D.Lgs. n. 23/2010: esercizio di funzioni associate per il perseguimento degli obiettivi comuni del Sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento; cura e rappresentanza degli interessi comuni delle Camere di Commercio associate, coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti. L'unica novella riguarda funzioni di osservatorio e di monitoraggio dell'economia, non più esclusivamente in ambito regionale.

In conclusione, il 2017 si prospetta come un anno di importanti cambiamenti per il Sistema Camerale, ivi incluse le Unioni Regionali, peraltro non si esclude l'emanazione di ulteriori decreti correttivi, come previsto dallo stesso D.Lgs. n. 219 del 2016 da adottare entro 12 mesi dalla sua entrata in vigore.

4. Analisi del contesto

4.2 Contesto interno – Il quadro organizzativo

L'Unione Regionale delle Camere di Commercio della Toscana per l'anno 2017 risente ovviamente dell'incertezza normativa a livello legislativo per quanto concerne il futuro del Sistema camerale e delle competenze che allo stesso verranno affidate dalla norma ancora in discussione. I dati certi sono comunque le minori risorse di personale e finanziarie disponibili e pertanto l'Unione dovrà operare, come dalle indicazioni emerse nel corso della riunione del Comitato dei Segretari Generali delle CCIAA della Toscana del 8/11/2016, con la necessaria flessibilità ponendo le proprie disponibilità a disposizione delle esigenze che le Camere associate matureranno a seguito dell'entrata a regime della nuova normativa.

A completamento ed integrazione delle informazioni sopra riportate e di quelle già fornite nel corso dell'esposizione, occorre specificare quanto segue.

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.

Si evidenzia che per il 2016 è proseguito il 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 con n. 3 procedure di mobilità concluse nell'anno di riferimento.

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

Con determina n. 133 del 21/12/2016 è stato provveduto, a decorrere dal 1 Gennaio 2017, alla revisione della struttura organizzativa dell'Unione Regionale, all'individuazione delle Unità operative e relative attività assegnate.

La nuova struttura prevede n. 3 Unità Operative:

- | | |
|--|---|
| - U.O.1. – AFFARI GENERALI E SERVIZI ESTERNI | Personale assegnato: n. 11 unità di personale |
| - U.O.2. – AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA' | Personale assegnato: n. 4 unità di personale |
| - U.O.3. – LEGALE. | Personale assegnato: n. 2 unità di personale |

Sull'organigramma di Unioncamere Toscana risultante dalla predetta riorganizzazione si rinvia alla [slide 5.](#)

4. Analisi del contesto

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 ed è la richiesta da parte delle Camere toscane di: una forte riduzione del contributo che queste verseranno all'Unione Regionale; di una revisione dei costi di funzionamento, di facilitare 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 2016, il 2017 si presenta ancora con scenari molto incerti essendo il processo di riforma ancora in corso di definizione; tutto ciò si è riflesso sul programma di attività 2017 che, pur a fronte dei tagli di risorse e della riduzione del personale è comunque improntato allo svolgimento di iniziative a servizio delle Camere.

Di seguito un'analisi delle componenti di bilancio degli ultimi tre anni 2015–2016-2017 in un'ottica consuntiva, pre-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

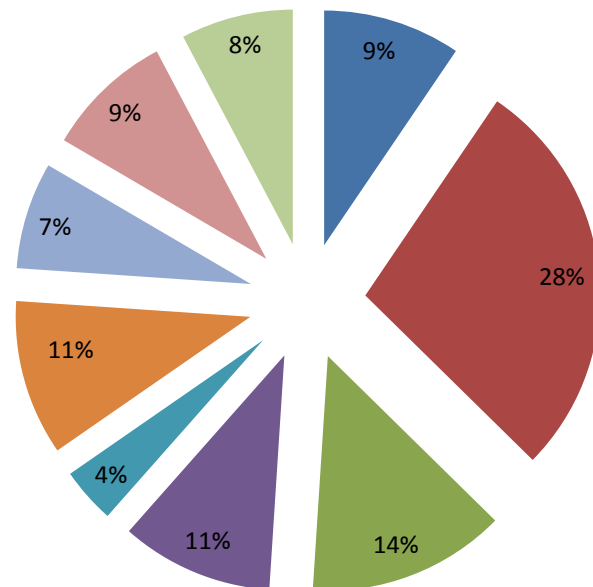
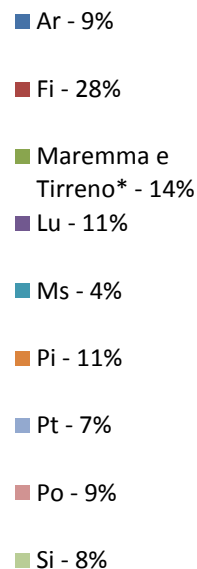
Con il D.Lgs 23/2010, il criterio per determinare il finanziamento dell'Unione Regionale è stato allineato a quello dell'Unione Italiana. Il nuovo art. 6 della 580/1993 al comma 7, indica che *"Il finanziamento ordinario delle unioni regionali delle Camere di Commercio è assicurato da un'aliquota delle 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 2017 l'aliquota è stata calcolata nella misura del 2,14594%. L'applicazione di questa aliquota al valore delle entrate camerali 2015 determinerà per il 2017 un valore dei contributi camerali pari ad € 1.154.692 in diminuzione di € 192.983,74 rispetto all'anno 2016.

QUOTE ASSOCIATIVE UNIONCAMERE TOSCANA DAL 2015 AL 2017

ANNO 2015 consuntivo	ANNO 2016 preconsuntivo	ANNO 2017 preventivo
€ 1.373.060,00	€ 1.235.708	€ 1.154.692

QUOTE ASSOCIATIVE PREVENTIVO 2017



* Nuova Camera di Commercio nata nel 2016 dall'accorpamento tra Camera di Commercio di Grosseto e Camera di Commercio di Livorno.

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 programmata, 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 2015 Consuntivo	ANNO 2016 Pre- consuntivo	ANNO 2016 preventivo	ANNO 2017 Preventivo
€ 2.222.651,00	€ 2.184.301,00	€ 3.527.471,00	€ 3.185.462,00

DETTAGLIO PROVENTI CORRENTI UNIONCAMERE TOSCANA

<u>Proventi Correnti</u>	2015 (consuntivo)	2016 (pre-consuntivo)	2016 (preventivo)	2017 (preventivo)
Contributi ordinari	1.373.060,00	1.235.708,00	1.347.676,00	1.154.692,00
Contributi su interventi (da Fondo Perequativo, da RT, altri contributi)	716.761,00	803.472,00	1.736.195,00	1.853.770,00
Rimborsi e proventi	132.829,00	145.121,00	443.600,00	177.000,00
Proventi diversi di gestione	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE proventi CORRENTI	2.222.650,00	2.184.301,00	3.527.471,00	3.185.462,00

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 per il 2017 è da imputarsi:

- all'uscita in mobilità di n. 3 dipendenti nell'anno 2016
- alla concessione di una ulteriore aspettativa a n. 1 dipendente per l'anno 2017, in aggiunta alle n. 2 aspettative già in essere nel 2016.

L'attuale consistenza del personale è stata già oggetto di approfondimento nella slide 14 e seguenti.

In linea con quanto stabilito dalla c.d. "spending review", i costi per il funzionamento, sia in termini di consuntivo (2015-precorsuntivo 2016) e di preventivo (2016 e 2017), si sono ridotti per una politica di maggiore razionalizzazione degli 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; ciò limita lo svolgimento delle attività dell'Unione che, come risulta dal programma delle attività 2017, si è focalizzata sui progetti del Fondo Nazionale di Perequazione, sia parte Unione Regionale che Camere di Commercio, su servizi di supporto alle Camere, sulle relazioni istituzionali avvalendosi, per il loro svolgimento, del personale interno.

In sintesi un quadro riepilogativo:

TOTALE ONERI CORRENTI UNIONCAMERE TOSCANA

B) Oneri Correnti	2015 (consuntivo)	2016 (pre-consuntivo)	2016 (previsione)	2017 (previsione)
Personale	1.096.883	786.300	822.525,00	724.100
Funzionamento	318.668,00	284.190	314.115,00	287.020
Interventi economici	4.636.791,00	961.984	2.237.595,00	2.023.370
Ammortamenti e accantonamenti	14.264,00	14.000	14.000,00	13.000
TOTALE ONERI CORRENTI	6.066.605,00	2.046.474	3.388.235,00	3.047.490

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 cadenza 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) ed umane, l'incertezza del ruolo e delle competenze che verranno attribuite al sistema e ad Unioncamere Toscana, rendono non agevole definire obiettivi e indicatori che pertanto potranno essere oggetto di approfondimento e aggiornamento nel corso dell'anno.

Da quanto esposto sino ad ora emerge che l'Unione regionale è chiamata ad operare in un contesto fortemente «fluido» in cui fare una programmazione strategica (a medio/lungo termine) ed operativa (a breve termine) appare molto difficoltoso. Pertanto gli obiettivi e i target di seguito riportati potranno essere oggetto di future modifiche; inoltre non sempre i target, misurati attraverso opportuni indicatori, evidenzieranno un incremento quantitativo e/o qualitativo rispetto all'anno precedente, in alcuni casi potrà essere indicato il mantenimento o il decremento del risultato atteso ritenendolo comunque performante rispetto al mutato contesto interno ed esterno.

5. Obiettivi Strategici

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 presenta gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nell'arco temporale di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio; pertanto il presente Piano della Performance 2017-2019 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 **“Processi interni”** 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 PTPC.

5. Obiettivi Strategici

5. Obiettivi strategici – Prospettive di analisi



Prospettiva stakeholders Area strategica A - Ob Strategico 1

OB. STRATEGICO 1: Rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale e con gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio (Regione, Enti Locali, Associazioni di categoria Università, Ordini professionali ecc..)

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 nonchè potenziare il network con gli Attori pubblici e privati (Istituzioni e PP.AA, associazioni regionali di categoria, Università e istituisti scolastici ecc.) che agiscono sul territorio al fine di favorire lo sviluppo locale attraverso strategie condivise ed iniziative congiunte.

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Incrementare il grado di coinvolgimento delle Camere di commercio nei GDL istituzionali (n. medio di Cdc toscane partecipanti ai GDL tenuto conto del processo di accorpamento)	$\sum$ n. medio di CDC partecipanti ai GDL/ N. di GDL istituzionali realizzati	≥ 5	≥ 5	≥ 5	Ente
Misura la capacità di fare rete con soggetti pubblici e/o privati che agiscono sul territorio al fine di favorire lo sviluppo economico del territorio	N. Gruppi di lavoro, commissioni, tavoli di lavoro svolti con soggetti diversi dalle Camere di Commercio	≥ 7	≥ 8	≥ 9	Ente

...SEGUE

Prospettiva stakeholders Area strategica A - Ob. Strategico 1

OB. STRATEGICO 1:Rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale e con gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio (Regione, Enti Locali, Associazioni di categoria Università, Ordini professionali ecc..)

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 nonchè potenziare il network con gli Attori pubblici e privati (Istituzioni e PP.AA, associazioni regionali di categoria,Università e istituisti scolastici ecc.) che agiscono sul territorio al fine di favorire lo sviluppo locale attraverso strategie condivise ed iniziative congiunte.

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Capacità dell'Ente di mantenere un livello qualitativo dei processi di produzione delle informazioni statistiche tali da consentirgli di continuare a far parte della rete SISTAN (rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale)	Riconoscimento Sistan	mantenimento	mantenimento	mantenimento	Ente
Rilevazione del livello di coesione tra le Cdc in termini di indirizzo politico	N. di sedute svolte dalla Giunta su numero di convocazioni trasmesse nell'anno per la Giunta	>=90%	>= 95%	>= 98%	Ente
Rilevazione del livello di coesione tra UTC e Associazioni di categoria	N. Riunioni del Carc (Consiglio delle Associazioni Regionali di categoria)	>=2	>=2	>=2	Ente

5. Obiettivi Strategici

Prospettiva stakeholders

Area strategica A - Ob. Strategico 2

OB. STRATEGICO 2: Promuovere il territorio e sostenere l'economia offrendo e coordinando servizi ed iniziative in materia di: Innovazione, orientamento al lavoro (alternanza scuola lavoro) internazionalizzazione e turismo, (valorizzazione dei beni culturali) produzioni locali.

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'obiettivo che l'Ente si prefigge è quello di supportare lo sviluppo imprenditoriale e della nuova impresa mediante azioni orientate alla realizzazione di specifiche iniziative volte a promuovere il territorio ed a coordinare le relative attività (le materie oggetto di tali iniziative potranno essere: innovazione, valorizzazione dei beni culturali (turismo) internazionalizzazione, produzioni locali, alternanza scuola lavoro, ecc.)

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Capacità dell'Ente di farsi promotore di interventi a supporto dello sviluppo economico e sociale del territorio (innovazione, alternanza scuola lavoro, internazionalizzazione e turismo, produzioni locali)	N. Iniziative realizzate sul tema/n. di iniziative sul tema programmate (allegato al bilancio di previsione) e nuove	>= 80%	>=81%	>= 82%	Ente
	N. Cdc aderenti alla convenzione regionale con i consulenti in proprietà industriale/ n. Cdc della Regione Toscana	>= 77%	Mantenimento	Mantenimento	Ente
Capacità di stimolare il raccordo tra Cdc toscane, Regione Toscana (assessorato sviluppo economico e assessorato agricoltura) e con TpT (Toscana promozione turistica) per la realizzazione di iniziative promozionali di interesse comune	n. iniziative realizzate dalle Cdc in collaborazione con la Regione Toscana e TpT	>= 3	>= 3	>=3	Ente

5. Obiettivi Strategici

Prospettiva stakeholders

Area strategica A - Ob. Strategico 3

OB. STRATEGICO 3: rafforzare i servizi a supporto delle Camere

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'Ente intende rispondere ai compiti e alle indicazioni che provengono dalle Camere svolgendo funzioni associate o realizzando specifiche iniziative per conto o su incarico delle singole Camere

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Capacità dell'Ente di accogliere le richieste delle singole Cdc associate	n. servizi realizzati su incarico della singola Cdc/n. servizi richiesti dalla singola Cdc	= 1	= 1	= 1	Ente
Grado di soddisfazione per le attività/servizi realizzati a supporto delle Cdc	Customer satisfaction dei Segretari Generali, come risultato dell'indagine condotta nei confronti delle Cdc associate dell'attività /servizi svolti nell'anno. Rilevazione attraverso apposita scheda di rilevazione. Valutazione	>= 6,5	>=7	>=7,5	Ente

5. Obiettivi Strategici

Prospettiva stakeholders

Area strategica A - Ob. Strategico 4

OB. STRATEGICO 4 :Approfondire la conoscenza del sistema economico del territorio di riferimento

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.

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Grado di legame e interazione tra Cdc e Unioncamere Toscana (UTC)	N. di camere che utilizzano i dati trasmessi da UTC nei loro documenti nell'anno «n» / n. di Cdc associate (dato a fine anno)	>=70%	>= 70%	>= 75%	Ente
Esprime la capacità di produrre e diffondere i dati e le analisi statistiche realizzate	N. di iniziative realizzate e pubblicate su n. iniziative realizzate nell'anno "n"	>=70%	>= 70%	>= 75%	Ente
Esprime la capacità di realizzare approfondimenti su settori economici di interesse mediante indagini statistiche	N. di settori per cui è stata realizzata almeno una iniziativa di monitoraggio e/o analisi statistica nell'anno "n"	>= 3	>=3	>=3	Ente

Processi interni Area strategica B - Ob. strategico 5

OB. STRATEGICO 5: Riorganizzazione od adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto dell'Ente					
DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'Ente si pone come obiettivo quello di rendere la struttura organizzativa in grado di rispondere in relazione ai compiti ed alle indicazioni che provengono dalle Camere sulla base della nuova normativa					
Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello Organizzativo
Capacità di recepire le indicazioni che provengono dalle Camere associate	Riduzione della % di contributo a consuntivo rispetto alla percentuale calcolata a preventivo	< =1	< =1	< =1	Ente
	Definizione 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

Processi interni Area strategica B - Ob. strategico 6

OB. STRATEGICO 6: Sviluppo del Ciclo di gestione delle performance

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: favorire lo sviluppo e la diffusione della cultura della trasparenza e dell'integrità (trasparenza, anticorruzione,) nonché dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa attraverso la pianificazione, la programmazione, il controllo e condivisione dei risultati raggiunti per un miglioramento continuo.

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Capacità dell'Ente di coinvolgere il personale 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 RPCT corso di formazione di almeno 10 ore	100%	100%	100%	
Funzionalità della sezione trasparenza del sito istituzionale (PCPT)	N. accessi sezione trasparenza sito istituzionale anno n / n. accessi sezione trasparenza anno n-1	>= 1	>= 1	>= 1	
Capacità dell'Ente di comunicare al proprio personale le scelte strategiche ed operative fatte	Trasmissione del piano delle performance al personale dell'Unione Regionale	Entro 30 gg dall'approvazione	Entro 30 gg dall'approvazione	Entro 30 gg dall'approvazione	

Prospettiva innovazione, apprendimento e crescita Area strategica B - Ob strategico 7

OB. STRATEGICO 7: Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: Obiettivo è volto alla valorizzazione ed alla motivazione del 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 dello sviluppo delle strategie

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Livello di assenza per malattia pro-capite	N. giorni di assenza per malattia anno n (relativa al personale in servizio a fine anno)/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato e in servizio a fine anno n	< 4	< 4	< 4	Ente
Capacità di far circolazione l'informazione all'interno dell'organizzazione	N. Riunioni di Ente con il personale	>=2	>=2	>=2	
Capacità dell'Ente di intercettare il livello di benessere organizzativo	% di ritorno delle schede di monitoraggio rispetto a quelle distribuite	>=80%	>=80%	>=80%	
	Elaborazione e Presentazione dei risultati del monitoraggio dell'anno n	Entro il 31/12	Entro il 31/12	Entro il 31/12	

Prospettiva innovazione, apprendimento e crescita Area strategica B - Ob strategico 8

OB. STRATEGICO 8: Curare la comunicazione esterna promuovendo l'immagine del sistema camerale toscano

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'Ente finalizza le proprie attività al continuo 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 2017	Target 2018	Target 2019	Livello organizzativo
Misura in termini di risultato il trend degli accessi al sito	Numero accessi sito web anno N/Numero accessi sito web anno 2015 (PIRA)	$\geq 80\%$	$\geq 90\%$	≥ 1	Ente
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	$\geq 6,5$	≥ 7	≥ 7	

Prospettiva economico finanziaria Area strategica A - Ob strategico 9

OB. STRATEGICO 9: Efficienza nella ricerca e nell'utilizzo delle risorse

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'obiettivo è volto da una parte ad incrementare la capacità di ricerca e di reperimento dei finanziamenti e dall'altra a razionalizzare l'uso di risorse massimizzando i margini di efficienza e di strategicità delle partecipazioni in essere e contenendo i costi di struttura

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	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)	$\geq 0,50$	$\geq 0,50$	$\geq 0,50$	Ente
Equilibrio complessivo di bilancio a consuntivo	Proventi totali/ Oneri totali	≥ 1	≥ 1	≥ 1	
Misura la capacità di generare un risparmio rispetto alle previsioni	Costi di funzionamento B6) (eccetto spese organi) da consuntivo /costo di funzionamento B6) (eccetto spese organi) da preventivo	< 1	< 1	< 1	
Risparmio della spesa prevista per la realizzazione degli interventi e/o iniziative	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 2017 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 l'assistenza ed i servizi alle Camere di commercio associate

OB. STRATEGICO 1

Rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale e con gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio (Regione, Enti Locali, Associazioni di categoria Università, Ordini professionali ecc..)

Risorse anno 2017: 1.400,00

OBIETTIVI OPERATIVI	Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
A.1.01 Consolidare i rapporti con gli attori pubblici e/o privati per una maggiore sinergia tra questi e il sistema Camerale	n. Medio di associazioni che partecipano alle riunioni del Carc	>=6	Numero	Attività di stimolo e di coordinamento finalizzata alla realizzazione di iniziative congiunte e condivise a supporto delle Camere e/o del territorio: - Gruppi di Lavoro, - Comitato dei Segretari Generali,, - Consiglio delle Associazioni regionali di categoria	U.O.1
	N. Riunioni Crat	>=10	Numero	- Partecipazione Comitati, tavoli, gruppi di lavoro promossi da soggetti pubblici o privati (Es: Regione, Banca di Italia, Istat, Associazioni di categoria, ecc.):	U.O.1
	Elaborazione di appositi Report da inviare alla RT sulle attività del sistema camerale toscano e sulle attività della Funzione delegata (CRAT)	2	Numero	+ Coordinamento CCIAA per redazione/stesura del Piano Promozionale 2018 + CRAT - Commissione regionale per raccordo attività e funzionamento	U.O.1
	N. Nuove iniziative rispetto a quelle inserite nel programma di attività allegato al bilancio di previsione	>=2	Numero	+ Partecipazione Comitato Regionale Consumatori Utenti della Regione Toscana + Partecipazione a Consulta Regionale Cooperazione + Partecipazione a gruppi di lavoro Conferenza - Regionale Ricerca e Innovazione + partecipazione al gruppo:Prezzario Opere Edili 2017 + Partecipazione a gruppo di lavoro su sistemi economici locali e realizzazione di analisi territoriali	U.O.1

Prospettiva stakeholders

AREA STRATEGICA: A

Potenziare l'assistenza ed i servizi alle Camere di commercio associate

OB. STRATEGICO 2

promuovere il territorio e sostenere l'economia coordinando iniziative in materia di: innovazione, orientamento al lavoro (alternanza scuola lavoro), internazionalizzazione e turismo, produzioni locali.

Risorse Finanziarie anno 2017: 1.979.770

OBIETTIVI OPERATIVI		Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
A.2.01	Coordinare e realizzare iniziative di promozione, imprenditorialità, innovazione, orientamento al lavoro	Spesa sostenuta a consuntivo per iniziative di promozione delle produzioni locali agricole o artigiane (Es. vetrina Toscana)/ spesa preventivata per iniziative di promozione delle produzioni locali agricole o artigiane (Es. Vetrina Toscana)	>= 30%	Numero	- Iniziative in materia di alternanza scuola lavoro e attività di placement - Gestione e monitoraggio del Piano Promozionale 2017 - CRAT - Tenuta, aggiornamento ed implementazione del Portale della CRAT all'interno del quale sono riportati gli elenchi dei Maestri Artigiani riconosciuti dalle CCIAA della Toscana e l'elenco delle botteghe Scuola riconosciute dalla Regione Toscana - Servizio di primo orientamento in materia di marchi e brevetti ed iniziative di valorizzazione della proprietà Industriale - IDEASI - Sito del sistema camerale toscano a supporto della proprietà industriale - Tenuta e consulenze informatiche per il portale "Elenco dei tecnici ed esperti degli oli di oliva vergini ed extravergini «Tenuta e consulenze informatiche per "Elenco dei tecnici ed esperti degustatori dei vini DOP della regione Toscana» - Informazione economico-statistica: sperimentazione di servizi rivolti direttamente alle imprese - Vetrina Toscana	U.O.1
		Predisposizione elenchi dei tecnici ed esperti olio e vino DOP della regione Toscana	15/3/2017	Data		U.O.1
		N. Report di raccordo tra Sistema camerale Toscano e Regione Toscana TpT (toscana, promozione turistica) su piano promozionale 2017	>=3	Numero		U.O.1
		Organizzazione finale regionale imprese in azione	Entro il 31/12/2017	Data		U.O.1
		N. Appuntamenti servizio di primo orientamento marchi e brevetti	>=120	Numero		U.O.1

Prospettiva stakeholders

AREA STRATEGICA: A

Potenziare l'assistenza ed i servizi alle Camere di commercio associate

OB. STRATEGICO 3

Rafforzare i servizi a supporto delle Camere

Risorse anno 2017: 33.540,00

A.3.01

OBIETTIVI OPERATIVI	Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
Rispondere ai compiti e alle indicazioni che provengono dalle Camere associate svolgendo funzioni associate o realizzando specifiche iniziative per conto o su incarico delle singole Cdc	N. corsi di formazioni svolti a favore delle cdc (e/o Az. Speciali) / n. corsi richiesti dalle Cdc (e/o Az Speciali)	>= 1	numero	-Attività di coordinamento per la formazione al personale del sistema camerale regionale -Attività di monitoraggio e allerta sui bandi regionali, sulla programmazione regionale e sulle attività legislative del Consiglio Regionale di interesse per le CCIAA -Sistema Informativo Excelsior - Realizzazione e coordinamento della rilevazione presso le imprese	U.O.1
	N. Report di monitoraggio e allert sui bandi regionali, nazionali e comunitari	>= 10	numero	-Osservatorio Bilanci - costruzione di banche dati a livello provinciale	
	N. di elaborati, report di analisi prodotti a livello provinciale	>= 5	numero	-Banche dati e report provinciali sul credito, imprese cooperative, sui bilanci delle società di capitali, sulle imprese high tech per gli Uffici Studi delle CCIAA toscane	
	N. servizi informativi di carattere economico statistico realizzati in funzione di particolari esigenze delle singole cdc	>=1	numero	-Banca dati e report con indicatori provinciali per la Giornata economia 2017.	
	N. Pareri rilasciati a seguito richieste inoltrate all'Unione regionale da parte delle Camere toscane (comprese Az. Speciali)	>=10	numero	-Osservatori economici ed attività di studio e ricerca per le CCIAA associate -Scenari per le economie locali (trimestrale) - Consulenza legale ed espressione di pareri per le camere di Commercio associate	U.O.3

Prospettiva stakeholders

AREA STRATEGICA: A

Potenziare l'assistenza ed i servizi alle Camere di commercio associate

OB. STRATEGICO 4

Approfondire la conoscenza del sistema economico del territorio di riferimento

Risorse anno 2017: 6.460,00

	OBIETTIVI OPERATIVI	Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azione/progetti/interventi	Strutture interne coinvolte
A.4.1	Produzione ed erogazione di informazioni economico statistiche relative alle dinamiche economico congiunturali a livello Regionale	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)	≥ 7	Numero	Demografia imprese. Analisi nati-mortalità imprenditoriale Report sulle imprese femminili Rapporto annuale sull'economia toscana Barometro Economia	U.O.1
		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)	≥ 5	Numero	Commercio estero della Toscana Report sulle imprese cooperative Analisi iscrizioni/cessazioni di imprese artigiane Report di analisi sul mercato del credito regionale Sistema Informativo Excelsior - Report annuale	
		N. Monitoraggi economico statistici di livello regionale svolti in collaborazione o per conto di Enti terzi rispetto al sistema camerale	≥ 2	Numero	Congiuntura manifatturiera Cruscotto indicatori statistici	

Processi interni

Area strategica: B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

OB. STRATEGICO 6

Sviluppo del Ciclo di gestione delle performance

Risorse anno 2017: 0

B.5.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azioni/attività iniziative	Struttura interna coinvolta
Verifica periodica del grado di attuazione dei Piani (anticorruzione, trasparenza, performance) e confronto con gli stakeholders	Verifica periodica grado di realizzazione degli obiettivi programmati nel Piano delle performance	2	numero	Attività di verifica e controllo attuazione piano trasparenza, anticorruzione e performance	U.O.1
	Giornata della trasparenza	31/12/2017	data		U.O.3
	Monitoraggio annuale tempi dei procedimenti	1	Numero		U.O.3

Prospettiva innovazione apprendimento e crescita

Area strategica: B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

OB. STRATEGICO 7

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

Risorse anno 2017: 0

A.7.01

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azioni/Attività iniziative	Struttura interna coinvolta
creare le condizioni per un contesto lavorativo collaborativo	N. Riunioni area U.O.1	2	Numero	Attività dirette a favorire la comunicazione interna	U.O.1
	N. Riunioni area U.O.2	2	Numero		U.O.2
	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno	entro 31/12/2017	data	somministrazione e raccolta del questionario sul benessere organizzativo	U.O.1

Prospettiva innovazione apprendimento e crescita

Area strategica: B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

OB. STRATEGICO 8:

Curare la comunicazione esterna promuovendo l'immagine del Sistema camerale toscano

Risorse anno 2017: 0

B.8.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azioni/attività iniziative	Struttura interna coinvolta
Diffusione dell'informazione	N. newsletter	≥ 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.1
	N. Follower che seguono la pagina facebook di Unioncamere Toscana	≥ 1000	Numero		
	N. uscite Impresa Toscana (periodico di informazione di Unioncamere Toscana)	≥ 3	Numero		

Prospettiva Economico Finanziaria

Area strategica B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

OB. STRATEGICO 9

Efficienza nella ricerca e nell'uso delle risorse

Risorse anno 2017: 2.200,00

B.9.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Target 2017	Unità di misura	Azioni/Attività iniziative	Struttura interna coinvolta
Contenimento dei costi di struttura e miglioramento nella 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	U.O.2
	N° fatture pagate entro 30 gg / n° fatture pervenute e pagate	>=65%	percentuale		U.O.2
	N. Ricorsi presentati su gare ed appalti/ n. di gare esplicate	=0	percentuale		U.O.3

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 dei risultati finali.

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.

Unioncamere Toscana ha un unico dirigente, il Segretario Generale, e un unico budget direzionale (approvato con delibera del Consiglio n. 9 del 22/12/2017). Nel cruscotto strategico, dettagliato nelle precedenti slides, sono pertanto riportati i driver da cui derivano gli obiettivi e i target di responsabilità dirigenziale.

Tali obiettivi verranno utilizzati nell'ambito del sistema di valutazione dei dirigenti.

Di seguito gli obiettivi 2017 del segretario Generale assegnati con Delibera di Giunta del 25/1/2017

OB. STRATEGICO 5 : Riorganizzazione od adeguamento dell'organizzazione in relazione al nuovo assetto dell'Ente

Obiettivo	Indicatore	Target 2017
salvaguardia del personale	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 31/12/2017
	elaborazione di una proposta di piano di attività da presentare al Comitato dei Segretari Generali per l'anno 2018	Entro il 31/12/2017

6. Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi - Il Cascading

Obiettivi 2017 del Segretario Generale attribuiti dalla Giunta nella seduta del 25/01/2017

OB. STRATEGICO 7 : Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano

Obiettivo	Indicatore	Target 2017
Favorire la comunicazione interna	n. Incontri con il personale dell'Ente	>=1

OB. STRATEGICO 9 : Efficienza nella ricerca e nell'uso delle risorse

Obiettivo	Indicatore	Target 2017
Contenimento 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

Obiettivi 2017 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza attribuiti dal programma triennale della trasparenza e dell'integrità

OB. STRATEGICO 6 : sviluppo del ciclo di gestione delle performance

Obiettivo	Indicatore	Target 2017
Adozione di misure organizzative finalizzate all'eliminazione delle criticità riscontrate nell'attuazione del Piano	Redazione report semestrale sullo stato di attuazione del piano indicante le eventuali criticità e le proposte di miglioramento organizzative	Entro 30 giugno e 31 dicembre

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.