

# **IL PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO**

***Consuntivo 2021***

## PREMESSA

Il **Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio** è il documento che illustra gli obiettivi della spesa, misura i risultati e monitora l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati. Viene redatto contestualmente al bilancio di previsione ed al bilancio consuntivo.

L'art. 19, comma 2, del d. lgs. 91/2011 ha disposto l'inserimento nel Piano delle informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare, con riferimento a ciascun programma di spesa del bilancio per il triennio della programmazione finanziaria, e degli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti.

Il D.P.C.M. 12 dicembre 2012 definisce le **Missioni** delle Amministrazioni pubbliche come *“le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ed esse destinate”*. *Ciascuna amministrazione [...] individua tra le missioni del bilancio dello Stato quelle maggiormente rappresentative delle finalità istituzionali, delle funzioni principali e degli obiettivi strategici dalla stessa perseguite.*

Per le Camere di Commercio, il Decreto del Ministero dell'economia e delle Finanze 27 marzo 2013 – istruzioni applicative – budget economico delle amministrazioni in contabilità economica, ha individuato le seguenti missioni:

- Missione 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”;
- Missione 012 – “Regolazione del mercato”;
- Missione 016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”;
- Missione 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”;
- Missione 033 – “Fondi da ripartire”

All'interno di ciascuna missione le amministrazioni individuano i **Programmi** intesi come *“gli aggregati omogenei di attività realizzate dall'amministrazione volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni. La realizzazione di ciascun programma è attribuita ad un unico centro di responsabilità amministrativa, corrispondente all'unità organizzativa individuata in conformità con i regolamenti di organizzazione, ovvero, con altri idonei provvedimenti adottati dalle singole amministrazioni pubbliche”*.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con nota del 9.6.2015 Prot. n. 0087080, ha comunicato l'opportunità di procedere alla ridenominazione di due programmi. In particolare:

- 1) la denominazione del programma 011.005 *“Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà intellettuale”* è stata modificata in *“Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività ed innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”*;
- 2) con riferimento al programma 032.004 *“Servizi generali, formativi ed approvvigionamenti per le amministrazioni pubbliche”*, il contenuto di quest'ultimo corrisponde al programma 032.003 *“Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”* previsto per le amministrazioni centrali dello Stato; pertanto per ragioni di uniformità anche le camere di commercio devono far rientrare le relative attività nel programma 032.003 anziché nel programma 032.004.

## La programmazione 2021

Uno dei primi e principali compiti che gli organi sono chiamati a compiere all'inizio del loro mandato è quello di progettare l'attività camerale definendone obiettivi e programmi, andando quindi a pianificare l'attività dell'Ente sull'arco temporale corrispondente alla durata del mandato.

Il Consiglio camerale, ai sensi dell'art. 11, 1° comma della Legge 29 dicembre 1993, n. 580 di Riordino delle Camere di Commercio, "determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale di attività della Camera di Commercio".

L'art. 4 del D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, precisa che il programma pluriennale ha, di norma, durata coincidente con quella del mandato e "tiene conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire".

Il Programma pluriennale per il periodo 2021-2025 rappresenta pertanto il quadro di riferimento cui s'ispirerà l'intero processo di programmazione; in esso gli amministratori camerali stabiliscono le priorità di intervento, ovvero gli ambiti sui quali si intende focalizzare l'azione politica dell'Ente e gli obiettivi strategici; definiscono, inoltre, l'ordine di grandezza necessario alla loro attuazione, determinato sulla base della valutazione della capacità economico-patrimoniale e della capacità finanziaria dell'Ente.

Compete altresì al Consiglio l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica che, ai sensi dell'art. 5 del citato D.P.R. 254/2005, aggiorna annualmente il programma pluriennale, "ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate".

Il programma pluriennale rappresenta pertanto il quadro di riferimento cui s'ispirerà l'intero processo di programmazione, attualizzato nella Relazione previsionale programmatica, documento d'indirizzo strategico annuale, nel preventivo economico, che traduce gli obiettivi programmatici in attività e progetti, fino al budget direzionale, che attribuisce a ciascun dirigente risorse per oneri e investimenti per il raggiungimento degli obiettivi d'area.

La Relazione previsionale e programmatica, derivando direttamente dal documento di programmazione pluriennale, di cui coniuga la visione di medio-lungo termine con una visione di breve termine, ne fa proprio il quadro di riferimento da cui originano quei contenuti, contestualizzandoli rispetto alle specificità del momento. La sua redazione è pertanto anche un momento di verifica delle ipotesi e delle condizioni di scenario, sulla base delle quali è costruito il Documento di Programmazione pluriennale e di valutazione dell'andamento degli obiettivi strategici.

La Relazione previsionale e programmatica funge da ricognizione ed aggiornamento del programma pluriennale a cui la Giunta dà progressiva attuazione, ed è la traccia delle linee di indirizzo per la predisposizione del Bilancio preventivo.

Il Preventivo annuale, redatto in coerenza con la Relazione previsionale e programmatica è predisposto dalla Giunta e approvato entro il 31 dicembre dal Consiglio. Entro il 31 dicembre di ogni anno la Giunta approva inoltre il budget direzionale.

Nel proprio Programma Pluriennale la Camera di Pistoia – Prato ha individuato

- **TRE AMBITI STRATEGICI**

- **AMBITO STRATEGICO 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese** che comprende tutte le linee dirette di azione/intervento volte allo sviluppo e alla promozione del territorio, e del sistema economico delle imprese locali di riferimento. E' l'area sulla quale la Camera investe maggiormente in termini di risorse destinate al promozionale e concentra il "core business" della programmazione sul quale misurare, in via principale, la capacità di rispondere alle aspettative e alle esigenze dei propri stakeholder primari
- **AMBITO STRATEGICO 2 - Semplificazione amministrativa ed e-government** che comprende le linee di azione volte a modernizzare i propri processi interni/esterni con l'obiettivo di migliorarli in termini di efficienza, efficacia ed economicità per una sempre maggiore sburocratizzazione e semplificazione degli adempimenti per gli utenti finali.
- **AMBITO STRATEGICO 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse** che comprende le linee di azione volte alla razionalizzazione e all'ottimale allocazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie, nonché realizzazione di una maggiore integrazione tra l'aspetto economico-finanziario e le altre dimensioni organizzative, improntando la gestione dei processi interni alla logica del risultato.

- **OTTO OBIETTIVI STRATEGICI:**

1. Sostegno alla digitalizzazione dei processi aziendali e all'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (**digitalizzazione - innovazione**)
2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione, in accordo con gli organismi regionali e nazionali (**internazionalizzazione**)
3. Incremento e rafforzamento dell'attrattività del territorio (**cultura e turismo** – marketing territoriale - valorizzazione dei centri urbani - tutela e promozione delle tipicità)
4. Incremento e rafforzamento della competitività del sistema delle imprese (**sostenibilità ambientale** – economia circolare – **Infrastrutture** – aggregazioni) e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito).
5. Promozione dell'alternanza scuola lavoro, l'orientamento alle professioni e le politiche attive del lavoro in collaborazione con gli altri soggetti istituzionali e il sistema delle imprese (ASL - mercato del lavoro – **nuova impresa**) e Supporto al sistema delle imprese nella conoscenza e capacità di comprensione e di analisi del contesto attuale e futuro (**analisi degli scenari**)
6. Promozione del grado di trasparenza, conoscenza, legalità e **tutela del mercato**
7. Promozione dell'**e-government** per la competitività delle Imprese e **Semplificazione e sburocratizzazione** degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese
8. Riorganizzazione dei servizi in un'ottica di ottimizzazione dei costi/efficienza anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – **trasparenza e prevenzione corruzione**) e razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio della Camera (portafoglio partecipazioni – immobili)

Di seguito si riportano i progetti realizzati nel 2021 e la loro classificazione per Missioni e Programmi.

<b>Missione</b>	<b>11 – Competitività e sviluppo delle imprese</b>
<b>Programma</b>	<b>005 – Promozione ed attuazione di politiche di sviluppo, competitività ed innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Sostegno alla digitalizzazione dei processi aziendali e all’ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese</b>

La Camera di Commercio, in armonia con gli obiettivi del programma della Agenda digitale italiana, intende promuovere ulteriormente la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle piccole e medie imprese sia attraverso la valorizzazione degli strumenti che il sistema camerale fornisce a supporto dell’e-government, sia mediante i **P.I.D., Punto Impresa Digitale**, punti di contatto sui temi del digitale, per le imprese di tutti i settori – dall’agricoltura, all’industria, all’artigianato, al terziario di mercato, ai servizi e per le imprese anche di più piccola dimensione, incluse quelle individuali ed i professionisti - anche in collaborazione con gli altri soggetti attivi nel Piano Nazionale Impresa 4.0.

Il Piano Nazionale Impresa 4.0 ha attribuito alle Camere di commercio il ruolo di favorire l’innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico italiano, ruolo che le Camere di commercio hanno fatto proprio dando vita, dal 2017, al network di punti informativi PID – Punti Impresa Digitale. Il Decreto 7 marzo 2019 del Ministero dello Sviluppo Economico ha specificato la funzione di gestione dei PID declinandola in servizi e attività. In linea pertanto con quanto definito dal Decreto, proseguiranno le iniziative del progetto PID, con l’obiettivo di diffondere le conoscenze digitali e le innovazioni 4.0 nel tessuto imprenditoriale locale.

#### PID - PUNTO IMPRESA DIGITALE

(Progetto finanziato con la maggiorazione del 20% del diritto annuale)

**Budget aggiornato (voucher + costi esterni): 403.320**

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
PID. 1	Ampiezza delle azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	Quantità	valore assoluto	Numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione in streaming, ecc) organizzati nell'anno dal PID	24	>= 6	>= 6	>= 6	100%	Rendicontazione progetto a UIC
PID. 2	Ampiezza delle attività di assesment della maturità digitale delle imprese realizzate dai PID	Quantità	valore assoluto	Numero di assesment della maturità digitale condotti nell'anno dai PID - numero di assesment (SELFIE 4.0) + numero di assesment guidati (ZOOM 4.0) anche eseguiti da remoto	130	>= 40	>= 40	>= 40	100%	Rendicontazione progetto a UIC
PID. 3	Grado di utilizzo delle risorse	Economico Finanziario	%	Risorse utilizzate/risorse stanziare a buget	99%	>=80%	>=80%	>=80%	100%	Documenti di bilancio

<b>Missione</b>	<b>016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b>
<b>Programma</b>	<b>005 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione, in accordo con gli organismi regionali e nazionali</b>

*Il quadro dei mercati esteri è caratterizzato da molte incertezze e da una condivisione generale di veloce volatilità. L'attuale emergenza sanitaria rischia di avere di nuovo pesanti effetti sulla domanda dei paesi di sbocco del Made in Italy e sulle catene di subfornitura di dimensione internazionale, facendo altresì aumentare i pericoli di barriere all'ingresso in alcuni paesi e alcune aree geo-politiche, anche per la tendenza a regionalizzare gli scambi, accentuata dal reshoring. A questo si aggiungano i limiti sulla circolazione dei beni e delle persone, che hanno congelato, di fatto, iniziative promozionali all'estero quali fiere, missioni, forum e b2b, e che hanno reso, di conseguenza, cruciale la definizione e l'erogazione di servizi per l'internazionalizzazione sempre più basati sull'integrazione fra digitale e, laddove possibile, momenti in presenza. Per molte PMI è essenziale soprattutto in questa fase, cogliere tutte le possibilità che l'estero offre per "far fatturato". La Camera di Commercio intende pertanto incrementare gli sforzi delle imprese per consolidare la loro presenza all'estero, attraverso le seguenti linee di intervento:*

*- sostegno ai processi di internazionalizzazione attraverso il digitale e rafforzamento della presenza delle PMI sui canali commerciali online, a tutti i livelli. A tale ambito faranno riferimento, da un lato, le attività mirate alla diffusione della cultura e degli strumenti digitali per l'export (azioni di formazione e assistenza per l'avvicinamento alla gestione di business on line, supporto al posizionamento su piattaforme e-marketplace, ecc.) e, dall'altro, la realizzazione di incoming e percorsi di B2B virtuali tra buyer internazionali e operatori nazionali, che potranno poi mantenere una specifica valenza anche in preparazione a eventuali incontri di business in futuro;*

*- ampliamento dell'export italiano attraverso l'aumento delle imprese esportatrici e una maggiore intensità della loro presenza all'estero (Progetto SEI). Oltre all'individuazione e al contatto "porta a porta" delle imprese, verrà fatto un più estensivo uso del digitale per erogare i servizi di profilazione, formazione specialistica e affiancamento alla definizione di piani per l'estero, garantendo sempre un dialogo diretto con le singole aziende coinvolte;*

*- messa a disposizione delle imprese, in collaborazione con le associazioni di categoria, di Export Specialist ovvero "Manager dell'internazionalizzazione" in grado di formare e offrire un'assistenza personalizzata alle PMI per impostare azioni di marketing e far crescere il fatturato sull'estero, anche in questo caso utilizzando la leva del digitale.*

#### PREPARAZIONE ALLE PMI AD AFFRONTARE I MERCATI INTERNAZIONALI

(Progetto finanziato con la maggiorazione del 20% del diritto annuale)

**Budget aggiornato (voucher + costi esterni): 304.930**

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
INT. 1	Consapevolezza delle imprese circa le opportunità offerte dai mercati internazionali e l'ampiezza delle azioni di preparazione ed accompagnamento all'estero realizzate dalle CCIAA	Quantità	valore assoluto	Numero di imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti comuni di assesment	58	>=10	>= 10	>=10	100%	Rendicontazione progetto a UIC
INT. 2	Ampiezza della platea di imprese interessate allo sviluppo di iniziative e programmi di promozione all'estero con il coinvolgimento delle CCIAA	Quantità	valore assoluto	Numero di imprese beneficiarie dei voucher	66	>= 14	>= 14	>= 14	100%	Rendicontazione progetto a UIC
INT. 3	Grado di utilizzo delle risorse	Economico Finanziario	%	Risorse utilizzate/risorse stanziare a buget	100%	>=80%	>=80%	>=80%	100%	Documenti di bilancio

<b>Missione</b>	<b>12 – Regolazione del mercato</b>
<b>Programma</b>	<b>004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Imprenditorialità, lavoro ed occupazione</b>

*Le Camere di commercio, anche nell'ambito di progetti strategici nazionali finanziati mediante la maggiorazione del diritto annuale o che hanno visto il contributo del Fondo Nazionale di Perequazione, hanno realizzato specifiche azioni a sostegno della transizione scuola-università-lavoro e a supporto dei processi di placement, favorendo la diffusione di quelle forme di istruzione specialistiche smart quali sono gli IFTS e gli ITS. Tali forme sono da ritenersi più idonee a colmare le esigenze fortemente espresse dalle imprese sui temi legati alla digital transformation in chiave di innovazione digitale, ma non solo, e il cui potenziamento è previsto dalle già citate linee guida per la definizione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) proprio nell'ottica di connetterli "in maniera più forte alle esigenze e alla vocazione economica dei singoli territori"*

*Al fine di operare efficacemente su queste tematiche occorre consolidare i network territoriali che sono stati costituiti nel tempo: un sistema a rete basato su rapporti di fiducia e prossimità, che riunisce gli attori locali della filiera scuola-lavoro (scuole, associazioni imprenditoriali e professionali, CPI, ecc.) nell'ambito della quale la Camera di commercio può ricoprire un ruolo importante di propulsione e animazione per favorire la generazione di soluzioni finalizzate alle esigenze del territorio e delle sue imprese.*

*Occorre di fatto rafforzare le azioni legate al tema alternanza scuola-lavoro come modello didattico innovativo, che attraverso l'esperienza pratica aiuta a consolidare le conoscenze acquisite a scuola e testare sul campo le attitudini, oltre che rappresentare una buona opportunità di impiego nelle imprese del territorio.*

#### FORMAZIONE E LAVORO

(Progetto finanziato con la maggiorazione del 20% del diritto annuale)

**Budget aggiornato (voucher + costi esterni): 139.083,42**

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
FOR. 1	Impatto dell'azione progettuale camerale in termini di tipologie di azioni rese a vantaggio dei beneficiari finali	Quantità	valore assoluto	Numero di azioni di supporto alla ricerca di risorse umane con competenze strategiche, azioni di formazione e certificazione delle competenze per il rilancio produttivo	5	>= 5	>= 5	>= 5	100%	Rendicontazione progetto a UIC
FOR. 2	Efficacia dell'azione camerale nel soddisfare i bisogni delle imprese	Quantità	valore assoluto	Numero bandi per contributi, voucher, servizi reali erogati alle imprese nell'ambito delle azioni progettuali	1	>= 1	>= 1	>= 1	100%	Rendicontazione progetto a UIC
FOR. 3	Grado di utilizzo delle risorse	Economico Finanziario	%	Risorse utilizzate/risorse stanziare a buget	100%	>=80%	>=80%	>=80%	100%	Documenti di bilancio

<b>Missione</b>	<b>11 – Competitività e sviluppo delle imprese</b>
<b>Programma</b>	<b>005 – Promozione ed attuazione di politiche di sviluppo, competitività ed innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Cultura e turismo</b>

La legge di riforma attribuisce alle Camere di Commercio funzioni di “valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti”.

La Camera di Commercio, in quanto Ente rappresentativo del sistema delle imprese, dovrà compiere ogni sforzo possibile al fine di intraprendere un percorso che le consenta di recuperare – nel solco delle iniziative avviate soprattutto sul territorio pistoiese e che auspicabilmente, potranno essere replicate sull’intera circoscrizione dell’Ente –, un ruolo di primo piano nella determinazione delle politiche di marketing territoriale, ad oggi non sempre pienamente riconosciuto dalla legislazione regionale.

Il mondo delle imprese, in quanto portatore di un interesse qualificato in materia, deve poter trovare nell’Ente camerale il soggetto in grado di condividere e guidare, assieme agli Enti locali, la definizione dei processi di valorizzazione della destinazione turistica complessivamente intesa, processi che non possono prescindere dall’ampio coinvolgimento di tutti gli attori del territorio, pubblici e privati.

La sempre più ampia segmentazione dei target deve infatti portare a focalizzare l’interesse proprio sulla destinazione turistica che, con il coinvolgimento di strutture ricettive, ristoratori e attività commerciali, diventa essa stessa “esperienza” in grado di attrarre importanti flussi di viaggiatori e di contribuire, unitamente agli altri comparti produttivi esistenti, a sostenere la competitività del sistema produttivo globalmente inteso.

Dato il particolare momento storico che stiamo vivendo si rende necessario affiancare alle iniziative ormai consolidate sul territorio, almeno in una prima fase, il supporto a iniziative di animazione, formazione e supporto alle imprese della filiera turistica da parte di soggetti qualificati che consentano di superare le forti criticità derivanti dalla pandemia Covid-19 con particolare, ma non esclusivo, riferimento agli aspetti della digitalizzazione e della reingegnerizzazione dei processi, in sinergia con le ulteriori azioni che potranno essere intraprese dall’Ente in materia.

### TURISMO

(Progetto finanziato con la maggiorazione del 20% del diritto annuale)

**Budget aggiornato (voucher + costi esterni): 116.153,10**

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
TUR. 1	Capacità di utilizzare le risorse messe a disposizione dal progetto	Quantità	Valore assoluto	Numero di bandi pubblicati per voucher/contributi finalizzati a realizzare interventi connessi alla ripresa dell’attività di impresa (linee di attività da 1 a 4)	1	>=1	>=1	>=1	100%	Rendicontazione progetto a UIC
TUR. 2	Capacità di rispondere a più esigenze nella gestione della crisi delle imprese turistiche	Quantità	Valore assoluto	Numero di linee di attività realizzate attraverso i bandi di finanziamento	4	>=2	>=2	>=2	100%	Rendicontazione progetto a UIC
TUR. 3	Grado di utilizzo delle risorse	Economico Finanziario	%	Risorse utilizzate/risorse stanziata a buget	77%	>=80%	>=80%	>=80%	97%	Documenti di bilancio



<b>Missione</b>	<b>12 – Regolazione del mercato</b>
<b>Programma</b>	<b>004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Promozione dell'e-government per la competitività delle imprese e semplificazione e sburocraizzazione degli adempimenti amministrativi</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>L'impegno per la semplificazione</b>

La riflessione sulla necessità di una Pubblica Amministrazione più semplice e più digitale nel nostro Paese è all'ordine del giorno di ogni dibattito: l'emergenza sanitaria ha reso ancor più centrale la necessità di intensificare gli sforzi - anche da parte del sistema camerale - per garantire una semplificazione dei rapporti tra imprese e Pubblica amministrazione, fra imprese e Stato, nonché uno snellimento delle procedure.

Nel panorama della PA, il sistema camerale è da sempre impegnato, quale Pubblica amministrazione al servizio della comunità economica locale, a facilitare l'interazione tra le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e digitalizzazione.

Nell'epoca dell'informazione, il Registro delle imprese, i suoi Big Data, la piattaforma di Infocamere rappresentano la via maestra per garantire tale semplificazione, costituendo un punto unico di accesso, un vero e proprio Gateway per la PA. I dati, e la loro gestione efficiente, rappresentano l'alternativa più potente contro lo spreco che deriva dalla cattiva burocrazia e la chiave strategica possibile per l'affermazione del principio Once Only.

Al contempo per garantire lo sviluppo digitale dei territori, delle imprese, della scuola, dei cittadini, si cercheranno di cogliere anche le opportunità fornite dall'utilizzo delle nuove tecnologie come il SG per le "città intelligenti", anzi, per i "territori intelligenti".

I cambiamenti nell'organizzazione interna degli uffici imposti dall'emergenza potranno nei prossimi anni vedere un consolidamento così come saranno, ove possibile, adottate soluzioni e strumenti che consentono il miglioramento dei servizi e l'ampliamento del portafoglio dei servizi erogati on line.

#### SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

Budget aggiornato: € 346.487,37

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
SEMP.1	Utilizzo dell'applicativo PagoPA e Telemaco Pay	Efficacia	%	Pagamenti effettuati tramite piattaforma elettronica / Totale pagamenti	90%	>=90%	>=90%	>=90%	100%	Documenti di bilancio
SEMP.2	Canali di collegamento/interoperabilità con altre Pubbliche Amministrazioni	Quantità	valore assoluto	Attivazione di collegamenti con altre pubbliche amministrazioni	2	>=1	n.d.	n.d.	100%	relazione uffici competenti
SEMP.3	Accessibilità da remoto	Quantità	valore assoluto	Numero di servizi accessibili da remoto	17	>= 10	>= 10	>= 10	100%	sito istituzionale
SEMP.4	Grado di utilizzo delle risorse	Economico - Finanziario	%	Risorse utilizzate/risorse stanziare a buget	86%	>=80%	>=80%	>=80%	100%	Documenti di bilancio

<b>Missione</b>	<b>32 – Servizi istituzionali e generali</b>
<b>Programma</b>	<b>003 – Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Riorganizzazione dei servizi in un'ottica di ottimizzazione dei costi/efficienza anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale e razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio della Camera</b>

*Il nuovo Ente dovrà ridefinire la propria struttura organizzativa in funzione delle opportunità offerte dalla "fusione" delle due realtà camerali in termini di valorizzazione delle competenze, delle aspettative e delle vocazioni professionali delle risorse umane e di capitalizzazione delle best practices. E' oggi necessario perseguire le più efficienti condizioni gestionali per affrontare nella migliore situazione possibile le problematiche emerse e emergenti fino alla completa definizione di un nuovo assetto istituzionale, coerente con le linee della riforma.*

*Il modello organizzativo sarà costantemente monitorato per verificarne l'adeguatezza in termini di risorse e processi efficienti ed efficaci, tali da assicurare il corretto presidio delle funzioni camerali, la garanzia di una struttura flessibile, il contenimento dello sviluppo verticale della struttura, l'assenza di duplicazioni di funzioni, la valorizzazione di competenze e processi di riqualificazione professionale delle risorse, la migliore organizzazione dei servizi all'utenza, il governo del rapporto con il territorio attraverso l'ascolto delle esigenze degli stakeholder, la definizione e il monitoraggio degli standard di qualità di servizio utili a rafforzare la capacità dell'ente di garantire la qualità dei servizi erogati nel territorio.*

*Lo sviluppo di un approccio efficace troverà il proprio nodo centrale nella gestione coordinata delle varie fasi del ciclo della performance, all'interno del quale perseguire la massima integrazione possibile tra le varie fasi del ciclo, con particolare attenzione alla misurazione e alla valutazione della performance.*

*La comunicazione istituzionale si porrà inoltre l'obiettivo di meglio far comprendere agli interlocutori esterni il ruolo della Camera, la sua rinnovata missione e i servizi offerti, raggiungendo il maggior numero possibile di portatori di interessi, soprattutto le imprese, facendo leva sulla chiarezza del messaggio, sulla semplicità di accesso all'informazione e sulla modernità degli strumenti comunicativi.*

*Il sito web, primario canale di comunicazione dell'Ente verso l'estero ma anche verso l'interno, la newsletter digitale e i social, saranno gli strumenti principali tramite i quali consolidare l'immagine della Camera come un ente attento a raggiungere il suo pubblico con l'informazione che lo riguarda*

#### DEFINIZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DEL NUOVO ENTE

**Budget: realizzazione con risorse interne**

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
MODORG.1	Aggiornamento dei regolamenti sulla gestione delle risorse umane in ottica di integrazione	Efficienza	%	Numero di regolamenti aggiornati/Numero regolamenti individuati	100%	=100%	=100%	=100%	100%	Repertorio atti ufficiali
MODORG.2	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Efficienza	si/no	Aggiornamento ed approvazione del SMVP	si	si	si	si	100%	Repertorio atti ufficiali
MODORG.3	Sito internet istituzionale	Efficienza	si/no	Implementazione del nuovo sito istituzionale	si	si	si	si	100%	Sito web
MODORG.4	Intranet	Efficienza	si/no	Implementazione della nuova intranet	si	si	si	si	100%	Intranet
MODORG.5	Customer satisfaction	Qualità	valore assoluto	Valore medio di ente	7,9	>=7	>=7	>=7	100%	Indagine di customer satisfaction

<b>Missione</b>	<b>32 – Servizi istituzionali e generali</b>
<b>Programma</b>	<b>003 – Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Riorganizzazione dei servizi in un'ottica di ottimizzazione dei costi/efficienza anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale e razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio della Camera</b>

*L'attuale contesto economico e politico-istituzionale, caratterizzato da una forte contrazione delle risorse disponibili, impone di porre la massima attenzione alla individuazione e realizzazione di azioni in grado di consentire all'Ente camerale di reperire risorse da destinare alle politiche di supporto delle imprese.*

*In quest'ottica, è necessario lavorare sia in termini di contenimento dei costi, con particolare riferimento a quelli di funzionamento, sia in termini di potenziamento dei flussi economico-finanziari in entrata.*

*Relativamente ai costi, anche sulla scorta delle esperienze maturate nell'ambito delle preesistenti Camere di Pistoia e di Prato e utilizzando gli strumenti gestionali disponibili dovranno essere assunte tutte le iniziative necessarie per il monitoraggio e la razionalizzazione dei costi di produzione dei servizi.*

*Per quanto attiene al potenziamento dei flussi economico-finanziari in entrata, si dovrà operare su due principali linee direttrici.*

*In primo luogo dovrà essere perseguita, in coerenza con l'articolato della riforma del sistema camerale, l'acquisizione di nuovi proventi, diversi da quelli tradizionali, sviluppando specifiche linee di servizi orientate ad integrare quanto già sviluppato dalle Associazioni di categoria proseguendo nel percorso di sussidiarietà e partenariato con le stesse, evitando concorrenzialità nell'erogazione dei servizi alle imprese. Si dovrà altresì potenziare la progettualità collegata ai Fondi perequativi Unioncamere, ai Fondi Comunitari e quant'altro nell'ambito dei programmi europei di sostegno alla ripresa economica (Recovery Plan); in tale ambito, assume fondamentale rilievo un positivo rapporto con le istituzioni locali e le organizzazioni associative imprenditoriali, per assicurare la massima sinergia per la gestione compartecipata di eventi ed interventi a favore delle imprese.*

*In secondo luogo, dovranno trovare continuità le azioni poste in essere negli ultimi anni (anche nell'ambito delle preesistenti Camere di Pistoia e di Prato) finalizzate a stimolare l'utilizzo degli strumenti per la regolarizzazione spontanea delle situazioni di irregolarità nel versamento del diritto annuale, che hanno prodotto lusinghieri risultati; a tale scopo è necessario proseguire e intensificare il dialogo con l'utenza in funzione del miglioramento dell'indice di riscossione del diritto e dell'immagine della Camera quale ente impositore (si attenua la percezione negativa dell'esattore e si valorizza la funzione informativa dell'attività), nonché della prevenzione del contenzioso tributario potenziale. Si tenga presente che nei prossimi anni, la previsione di gettito per diritto annuale è in netta contrazione a causa dell'impatto della crisi economica sulla mortalità delle imprese e sul fatturato.*

*Da ultimo, è opportuno vigilare sulla riscossione delle partite creditorie, anche attraverso l'utilizzo di sistemi formalizzati di monitoraggio periodico, ed attivare tempestivamente le azioni di recupero*

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
SF.1	Rigidità economica	Economico Finanziario	%	(oneri correnti - interventi economici)/proventi correnti	93%	106%	100%	100%	100%	Documenti di bilancio
SF.2	Incidenza diritto annuale sui proventi correnti	Economico Finanziario	%	Incidenza diritto annuale/proventi correnti	69%	70%	70%	70%	99%	Documenti di bilancio
SF.3	Incidenza costi servizi di supporto	Economico Finanziario	%	Costi sostenuti per personale e funzionamento (diretti e indiretti) dai servizi di supporto (funzioni A e B)/Totale costi per personale e funzionamento	48%	51%	51%	51%	100%	Documenti di bilancio
SF.4	Incidenza costi di funzionamento servizi-anagrafico certificativi e servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	Economico Finanziario	%	Costi sostenuti per personale e funzionamento (diretti e indiretti) dai servizi anagrafico - certificativi e di regolazione del mercato (funzione C)/Totale costi per personale e funzionamento	41%	36%	36%	36%	100%	Documenti di bilancio
SF.5	Costi di funzionamento servizi di promozione e sviluppo dell'economia	Economico Finanziario	%	Costi sostenuti per personale e funzionamento (diretti e indiretti) dai servizi di promozione e informazione economica (funzione D)/Totale costi per personale e funzionamento	11%	12%	12%	12%	91%	Documenti di bilancio
SF.6	Indebitamento	Economico Finanziario	valore assoluto	Debiti di finanziamento	0	0	0	0	100%	Documenti di bilancio
SF.7	Solidità finanziaria	Economico Finanziario	%	patrimonio netto/passivo totale	4,1	4,4	4,5	4,5	93%	Documenti di bilancio
SF.8	Indice di struttura	Economico Finanziario	%	immobilizzazioni / patrimonio netto	0,7	0,7	0,7	0,7	100	Documenti di bilancio
SF.9	Margine di tesoreria	Economico Finanziario	valore assoluto	(Liquidità immediata + Liquidità differita) - (Passivo corrente)	5,6	6,7	6,7	6,7	84%	Documenti di bilancio

<b>Missione</b>	<b>32 – Servizi istituzionali e generali</b>
<b>Programma</b>	<b>003 – Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza</b>
<b>Ambito strategico:</b>	<b>Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Trasparenza ed anticorruzione</b>

*Recenti interventi normativi (L. 190/2012, D. Lgs. 33/2013 e D. Lgs. 97/2016) hanno ridefinito gli adempimenti pubblicitari in tema di trasparenza ex art. 11 D. Lgs. 150/2009, richiedendo alle amministrazioni pubbliche una particolare attenzione alle informazioni da pubblicare sui propri siti web, secondo un rinnovato modo di intendere i rapporti tra cittadini e pubblica amministrazione: la trasparenza amministrativa ha come finalità sostenere il miglioramento della performance, migliorare l'accountability dei manager pubblici, abilitare nuovi meccanismi di partecipazione e collaborazione tra cittadini e PA, attivare un nuovo tipo di "controllo sociale" (accesso civico), favorire la prevenzione della corruzione.*

*Costante sarà l'impegno a realizzare concretamente la trasparenza amministrativa, principalmente attraverso l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria, con il bilanciamento attento dell'esigenza da un lato del fare dell'Amministrazione una vera e propria 'casa di vetro' per tutti gli stakeholder, dall'altro del tutelare la riservatezza.*

*In materia di contrasto alla corruzione, la Camera proseguirà nella diffusione all'interno dell'amministrazione della cultura dell'integrità, dell'etica pubblica e del buon andamento secondo un'ottica di miglioramento continuo, prevalentemente tramite la formazione del personale ritenuta di importanza fondamentale ai fini della prevenzione dei fenomeni corruttivi.*

<b>PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE</b>
<b>Budget: realizzazione con risorse interne</b>

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Stato 2021	Target			Performance	Fonte del dato
						2021	2022	2023		
PREVCORR.1	Formazione	realizzazione fisica	si/no	Realizzazione di interventi formativi per il personale in materia di anticorruzione	si	si	si	si	100%	Report formazione
PREVCORR.2	Indagine di clima interno	realizzazione fisica	si/no	Realizzazione indagine di clima interno	si	si	si	si	100%	Repertorio atti ufficiali
PREVCORR.3	Amministrazione Trasparente	realizzazione fisica	si/no	Implementazione sezione "Amministrazione Trasparente" sul nuovo sito	si	si	si	si	100%	Sito camerale