



UNIONCAMERE
TOSCANA



IL PIANO DELLE PERFORMANCE 2020-2022

Presentazione del Piano

Il Piano della Performance è il documento di programmazione, predisposto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 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 2020-2022 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.



INDICE

1.1	Mandato Istituzionale e Mission	4
1.2	Organizzazione e personale	7
	Gli Organi	7
	L'assetto Organizzativo	9
	Risorse Umane	9
	Il sistema delle partecipazioni	10
1.3	Il Bilancio – Le risorse economiche	14
2.	Analisi del contesto esterno: Evoluzione del quadro normativo di riferimento e relazioni istituzionali	19
3.1	Albero delle <i>performance</i>	23
3.2	Albero delle <i>performance</i> - La Vision di Unioncamere Toscana	24
3.3	Albero delle performance – Le prospettive di <i>performance</i> di Unioncamere Toscana	25
3.4	Albero delle performance – Le Aree Strategiche di Unioncamere Toscana	26
3.5	Albero delle performance – La Mappa Strategica	27
3.6	Pianificazione triennale – Gli Obiettivi Strategici	29
4.	Obiettivi Strategici	30
5.	Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi – Il Cascading	37

1.1 Mandato Istituzionale e Mission

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.

Unioncamere Toscana intende quindi 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.

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 miglioramento dei servizi a valore aggiunto a favore delle Camere di Commercio toscane e di recupero della centralità dei rapporti con la Regione.

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'emanato 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. L'anno 2020 si pone quindi come anno di transizione e attesa della conclusione del procedimento di riforma in modo da comprendere la decisione, da parte delle Camere di Commercio accorpate, riguardo al futuro dell'Ente.

Malgrado il periodo di incertezza e la carenza di personale, Unioncamere Toscana sta portando avanti le proprie attività. 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 da Unioncamere Toscana in proprio o con il coinvolgimento operativo del Sistema camerale 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.

ATTIVITA' DI SUPPORTO E PROMOZIONE	ATTIVITA'GIURIDICA
☞ Attività di coordinamento per relazioni con la Regione Toscana ☞ Attività di coordinamento regionale per i progetti relativi alla maggiorazione del diritto annuale ☞ Coordinamento progetti sul fondo perequativo ☞ gestione società partecipate ☞ comunicazione e rapporti con la stampa ☞ gestione eventi ☞ organizzazione di corsi di formazione per il personale interno ed il personale del Sistema camerale ☞ gestione della Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato (CRAT) ☞ predisposizione e gestione di progetti ☞ gestione dei gruppi di lavoro intercamerali	☞ 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

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 e decide, quale organo amministrativo, ai sensi dell' art. 12, c. 7 della L.R. 53/08, sui ricorsi di cui all'art. 12, c. 7, lettera a); presta, in base alle previsioni della lettera b) dello stesso comma 7, consulenza in materia di artigianato alla Regione, all'ANCI regionale, all'UNCCEM regionale, all'UPI Toscana e ad Unioncamere Toscana. La Commissione predispone inoltre (comma 7, lettera c) una relazione annuale al Presidente della Giunta regionale concernente l'attività svolta ed esprime parere alle Camere di Commercio (comma 7, lettera d) per il riconoscimento della qualifica di Maestro-Artigiano. Inoltre la CRAT garantisce la tenuta dell'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 con la Regione Toscana e quindi l'Unione garantisce la gestione delle attività di segreteria della Commissione Regionale con lo svolgimento di tutti i provvedimenti amministrativi necessari.

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.

1.2 Organizzazione e personale

Gli organi

Il Consiglio artt. 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 artt. 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- 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.

**Il Segretario
Generale
art. 18 Statuto**

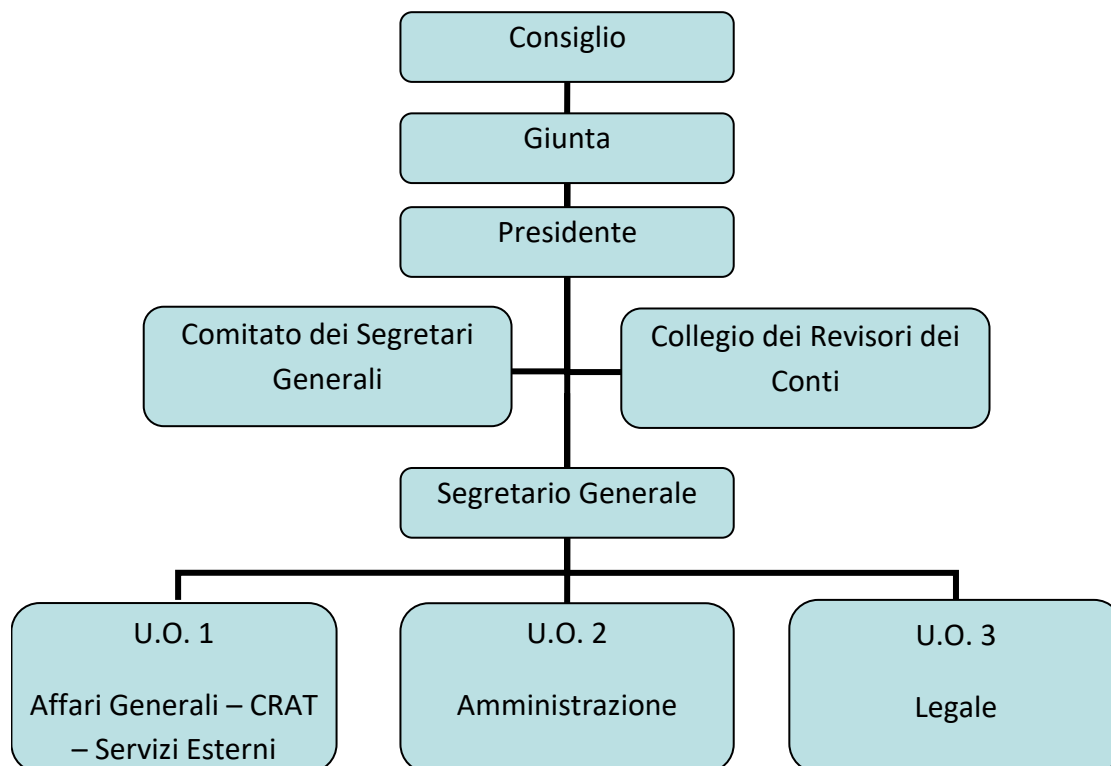
- Il Segretario Generale dirige gli uffici dell'Unione Regionale è il capo del personale, relativamente al quale adotta le determinazioni necessarie.
- Adotta i provvedimenti concernenti le assunzioni, il trattamento economico, la carriera e la cessazione del rapporto di lavoro del personale non dirigente 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. 17 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'Unione 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.

1.2 Organizzazione e personale

L'Assetto Organizzativo



1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

La dotazione organica dell'Unione Regionale, approvata con delibera di Giunta n. 60 del 5-11-2018, è di complessive 12 unità (dirigenza 1 unità, personale 11 unità).

Negli ultimi anni è stato realizzato un alleggerimento della struttura organizzativa 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; in particolare:

- trasferimento di n. 1 unità, di cat. D1, in data 1 maggio 2016;
- trasferimento di n. 1 unità, di cat. B3, in data 21 novembre 2016;
- trasferimento di n. 1 unità, di cat. B3, in data 30 dicembre 2016.

Nel corso dell'anno 2017 si è perfezionato il trasferimento di n. 6 dipendenti dell'Unione presso altri enti; in particolare:

- trasferimento di n. 1 unità, di cat. D1, in data 10 febbraio 2017;
- trasferimento di n. 1 unità, di cat. C, in data 1 marzo 2017;
- trasferimento di n. 1 unità, di cat. D1, in data 1 maggio 2017;
- trasferimento di n. 1 unità, di cat. D1, in data 1 ottobre 2017;

- trasferimento di n. 1 unità, di cat. D1, in data 1 novembre 2017;
- trasferimento di n. 1 unità, di cat. D1, in data 27 dicembre 2017.

Nel corso dell'anno 2018 si è verificata la cessazione dal servizio di n. 3 dipendenti dell'Unione; in particolare:

- cessazione dal servizio, per effetto di dimissioni volontarie, di n. 1 unità di cat. B3, con decorrenza 18 gennaio 2018;
- cessazione dal servizio, per decesso, di n. 1 unità di cat. C, in data 3 febbraio-2018;
- risoluzione d'ufficio del rapporto di lavoro per raggiunti limiti di età, di n. 1 unità di cat. B1, con decorrenza 29 dicembre 2018.

Nel corso dell'anno 2019 si è verificata la cessazione dal servizio di n. 1 dipendenti dell'Unione; in particolare:

- risoluzione del rapporto di lavoro per pensionamento, di n. 1 unità di cat. D5, con decorrenza 30 settembre 2019.

Inoltre:

- è stato concesso, in favore di dipendente di cat. D1, periodo di aspettativa, senza assegni né contribuzioni previdenziali, ai sensi dell'art. 24 comma 9bis Legge n. 240/2010, per n. 3 anni dall'1 aprile 2018 al 31 marzo 2021;
- è stato disposto il comando di n. 1 unità, di cat. D3, presso altro Ente, con effetto dal 1 ottobre 2019, per il periodo di un anno.
- è stato disposto il comando di n. 1 unità, di cat. D2, presso altro Ente, con effetto dal 15 dicembre 2019, per il periodo di un anno articolato su 2 giorni di presenza ad Unioncamere Toscana.

Al 1 gennaio 2020 i dipendenti in servizio ad Unioncamere Toscana sono quindi 5, di cui una unità presente due giorni a settimana. Data la carenza di personale alcune attività sono state esternalizzate (buste paga, contabilità ordinaria, reception e centralino) in modo da poter concentrare il poco personale rimasto sulle attività esterne.

1.2 Organizzazione e personale

Il sistema delle partecipazioni

Con delibera 28/10/2014 n. 68 la Giunta dell'Unione ha adottato le seguenti determinazioni con riferimento alle partecipazioni dell'Ente:

	SOGGETTO PARTECIPATO	CARATTERISTICHE DEL SOGGETTO PARTECIPATO	DETERMINAZIONI
1	FIDI TOSCANA S.p.a.	Interm.rio Finanziario	Decisione rinviata
2	SICI - Fondo Investimento Chiuso		Mantenimento partecipazione, in quanto in fase di rimborso della quota

3	AGROQUALITÀ – Società per la certificazione agroalimentare S.p.a.	Società di Sistema	Dismissione partecipazione, ritenuta non strategica
4	SI CAMERA S.r.l.	Società di Sistema	Mantenimento partecipazione, in quanto ritenuta funzionale all'attività
5	Consorzio per l'innovazione tecnologica - DINTEC S.c.r.l.	Società di Sistema	Mantenimento partecipazione, in quanto priva di costi e ritenuta funzionale all'attività
6	ECOCERVED S.c.r.l.	Società di Sistema	Dismissione partecipazione, ritenuta non strategica
7	INFOCAMERE S.c.p.a.	Società di Sistema	Mantenimento partecipazione, in quanto ritenuta funzionale all'attività
8	LOGISTICA TOSCANA S.c.r.l.	Società costituita da Regione, UTC e n. 8 Camere di Commercio	Mantenimento partecipazione, in quanto ritenuta funzionale all'attività, limitando l'importo della contribuzione a massimo € 12.000,00 annui
9	C.E.T. S.c.r.l. – Società Consortile Energia Toscana	Società di Sistema	Mantenimento partecipazione, in quanto ritenuta funzionale all'attività
10	Toscana Certificazione Alimentare - T.C.A. S.r.l.	Società partecipata da Consorzio Chianti ed alcune C.C.I.A.A. toscane	Dismissione partecipazione, ritenuta non strategica
11	UTC Immobiliare e servizi S.c.r.l.	Società di Sistema, proprietaria dell'immobile adibito a sede dell'Unione Regionale	Mantenimento partecipazione, in quanto ritenuta funzionale all'attività, almeno fino a quando l'immobile non sarà venduto
12	ISNART – Istituto Nazionale Ricerche Turistiche	Società di Sistema	Dismissione partecipazione, ritenuta non strategica
13	TIBRE – Tirreno Brennero S.r.l.	In liquidazione	Attendere liquidazione

14	RETECAMERE S.c.r.l.	In liquidazione	Attendere liquidazione
15	UNIONFILIERE – Associazione delle CCIAA per la valorizzazione del made in Italy	Ente di Sistema	Decisione rinviata
16	Associazione OTS – Osservatorio Tessile Sostenibile	Ente con CNR ed Ente Cassa C.R. FI	Mantenimento partecipazione, in quanto ritenuta funzionale all'attività, a fronte di una sensibile riduzione del contributo annuale
17	Associazione Centro Internazionale per la Valorizzazione dei Prodotti Agroalimentari e la Qualità dell'Alimentazione – TUSCAN FOOD QUALITY CENTER	Ente con Regione, Università, ecc.	Mantenimento partecipazione, in quanto ritenuta funzionale all'attività

In esecuzione della citata delibera di Giunta, l'Unione, ai sensi e per gli effetti del combinato disposto dell'art. 3, commi 27-29, Legge n. 244/2007 e dell'art. 1, comma 569, Legge n. 147/2013, ha indetto procedure ad evidenza pubblica per la vendita delle intere partecipazioni societarie detenute in: **Ecocerved S.c.r.l., Agroqualità S.p.a., Isnart S.c.p.a. e Toscana Certificazione Agroalimentare S.r.l.**

Il tentativo di cessione delle partecipazioni in Ecocerved S.c.r.l., Agroqualità S.p.a. e Isnart S.c.p.a. non è andato a buon fine. Ha pertanto trovato applicazione la previsione dell'art. 1, comma 569, della Legge n. 147/2013; in base a tale normativa, la partecipazione di Unioncamere Toscana in Agroqualità S.p.a., Ecocerved S.c.r.l. e Isnart S.c.p.a. è cessata ipso iure con effetto dal giorno 1 gennaio 2015.

Le quote di partecipazione in T.C.A. S.r.l. sono state alienate a Camera di Commercio di Siena e ad Associazione Pro.Agricoltura, giusta determinazione S.G. 18-3-2015 n. 50.

L'Unione Regionale ha ottenuto la liquidazione delle quote in Ecocerved S.c.r.l. e Agroqualità S.p.a..

Inoltre si consideri che con delibera 8/9/2015 n. 65 la Giunta dell'Unione ha stabilito di recedere da **Retecamere S.c.r.l.** . Il recesso è stato formalizzato con lettera 14-10-2015 prot. 0002472/7.7 ma l'Ente non ha ancora ottenuto la liquidazione della relativa quota.

Logistica Toscana S.c.r.l. è stata sciolta e posta in liquidazione con delibera dell'assemblea straordinaria 31-3-2016.

Quindi, al 23 settembre 2016, data di entrata in vigore del D.Lgs. n. 175/2016, assunta a riferimento dall'art. 24 comma 1, il quadro delle partecipazioni societarie dirette dell'Unione Regionale risultava essere il seguente:

Società partecipata	Capitale sociale	Valore partecipazione dell'Unione	% partecipazione dell'Unione
▪ Fidi Toscana S.p.a.	€ 160.163.224,00	€ 2.048.852,00	1,27923%
▪ Sistema Camerale Servizi S.c.r.l. – Si.Camera S.c.r.l.	€ 4.009.935,00	€ 11.145,00	0,28%
▪ Consorzio per l'Innovazione Tecnologica S.c.r.l. – Dintec S.c.r.l.	€ 551.473,00	€ 1.660,00	0,301%
▪ Infocamere – Società Consortile di Informatica delle Camere di Commercio Italiane per azioni	€ 17.670.000,00	€ 783,34	0,0044%
▪ Logistica Toscana S.c.r.l. in liquidazione	€ 210.000,00	€ 51.658,00	24,762%
▪ Società Consortile Energia Toscana S.c.r.l.	€ 91.690,00	€ 9,00	0,0098%
▪ UTC Immobiliare e Servizi S.c.r.l.	€ 10.600,00	€ 3.377.026,76	66,25%
▪ Tirreno Brennero S.r.l. - in liquidazione	€ 386.782,00	€ 10.662,65	2,7567%
▪ Retecamere S.c.r.l. in liquidazione	€ 242.356,00	€ 244,73	0,1%
▪ Istituto Nazionale Ricerche Turistiche - Isnart – Società Consortile per Azioni	€ 1.046.500,00	€ 2.000,00	0,1911%

Successivamente al 23/9/2016, l'Unione ha ottenuto la parziale liquidazione della propria quota in Logistica Toscana S.c.r.l. in liquidazione, il 10-7-2017 è stato approvato il bilancio finale di liquidazione con relativo piano di riparto: in base al suddetto piano all'Unione Regionale spetta una somma totale di € 77.848,88. L'Unione ha introitato la somma di € 44.914,87 a titolo di liquidazione del valore della quota, rimane quindi titolare di un credito I.V.A. per € 29.892,18 e titolare di un credito IRES / IRAP per € 3.041,74.

Il bilancio finale di liquidazione di **Tirreno Brennero S.r.l. in liquidazione** è stato approvato il 5/7/2016 con relativo piano di riparto in base al quale all'Unione Regionale spetta una somma totale di € 9.486,56. L'Unione ha introitato € 5.599,43 a titolo di liquidazione del valore della quota e rimane titolare di un credito I.V.A. per € 3.887,13.

In data 31/5/2017, l'assemblea straordinaria ha deliberato lo scioglimento e la messa in liquidazione di **UTC Immobiliare e Servizi S.c.r.l.**, con contestuale nomina di un liquidatore.

Al 31/1/2019, il quadro delle partecipazioni dirette dell'Unione Regionale risulta essere il seguente:

Società partecipata	Capitale sociale	Valore partecipazione dell'Unione	% partecipazione dell'Unione
▪ Fidi Toscana S.p.a.	€ 160.163.224,00	€ 1.985.649,00	1,27923%
▪ Sistema Camerale Servizi S.c.r.l. – Si.Camera S.c.r.l.	€ 4.009.935,00	€ 11.145,00	0,28%
▪ Consorzio per l'Innovazione Tecnologica S.c.r.l. – Dintec S.c.r.l.	€ 551.473,00	€ 1.660,00	0,301%
▪ Infocamere – Società Consortile di Informatica delle Camere di Commercio Italiane per azioni	€ 17.670.000,00	€ 783,34	0,0044%
▪ Società Consortile Energia Toscana S.c.r.l.	€ 91.690,00	€ 9,00	0,0098%
▪ UTC Immobiliare e Servizi S.c.r.l. – in liquidazione	€ 10.600,00	€ 318.718,82	66,25%
▪ Tirreno Brennero S.r.l. in liquidazione	€ 386.782,00	€ 3.887,13	2,7567%
▪ Retecamere S.c.r.l. in liquidazione	€ 242.356,00	€ 244,73	0,1%

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

I proventi correnti nel preventivo economico 2020

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 2020 l'aliquota è stata calcolata nella misura del 1,84%. L'applicazione di questa aliquota al valore delle entrate camerali 2018 ha determinato per il 2020 un valore dei contributi camerali pari ad € 845.204 in diminuzione di € 54.860 rispetto all'anno 2019.

C.C.I.A.A.	BASE IMPONIBILE 2020	CONTRIBUTO 2020	CONTRIBUTO 2019	Var. Assoluta
AREZZO SIENA	7.618.047	140.346	149.937	-9.591
FIRENZE	13.153.591	242.327	254.062	-11.735
MAREMMA E TIRRENO	6.094.542	112.279	122.570	-10.291
LUCCA	4.668.022	85.998	90.812	-4.813
MASSA CARRARA	1.980.141	36.480	39.244	-2.764
PISA	4.806.625	88.552	95.717	-7.165
PISTOIA	3.448.452	63.530	66.931	-3.400
PRATO	4.108.524	75.691	80.792	-5.101
Totale	45.877.942	845.204	900.064	-54.860

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

Il bilancio consuntivo 2018

ALL D - STATO PATRIMONIALE ATTIVO AL 31.12.2018 (previsto dall'articolo 22, comma 1)	Valori al 31-12-2018			Valori al 31-12-2017		
A) IMMOBILIZZAZIONI						
a) Immateriali						
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			1.366,00			2.066,00
Totale Immobilizzazioni Immateriali			1.366,00			2.066,00
b) Materiali						
Attrezzature			819,00			4.826,00
Arredi e mobili			0,00			0,00
Totale Immobilizzazioni materiali			819,00			4.826,00
c) Finanziarie	ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI		ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI	
Partecipazioni e quote		1.858.313,00	1.858.313,00		2.333.565,00	2.333.565,00
Altri investimenti mobiliari						
Prestiti ed anticipazioni attive		2.222.659,00	2.222.659,00		2.222.659,00	2.222.659,00
Totale Immobilizzazioni Finanziarie		4.080.972,00	4.080.972,00		4.556.224,00	4.556.224,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			4.083.157,00			4.563.116,00
B) ATTIVO CIRCOLANTE						
d) Rimanenze						
Rimanenze di magazzino						
Totale rimanenze			0,00			0,00
e) Crediti di Funzionamento	ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI		ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI	
Crediti v/organismi del sistema camerale	245.622,00		245.622,00	472.565,00		472.565,00
Crediti per servizi c/terzi	3.120,00	20.800,00	23.920,00	5.904,00	25.312,00	31.216,00
Crediti diversi	270.236,00		270.236,00	389.498,00		389.498,00
Anticipi a fornitori						
Totale crediti di funzionamento	518.978,00	20.800,00	539.778,00	867.967,00	25.312,00	893.279,00
f) Disponibilita' Liquide						
Banca c/c			2.310.234,00			1.863.350,00
Depositi postali			0,00			0,00
Totale disponibilità liquide			2.310.234,00			1.863.350,00
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE			2.850.012,00			2.756.629,00
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI						
Ratei attivi						
Risconti attivi			3.331,00			2.735,00
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI			3.331,00			2.735,00
TOTALE ATTIVO			6.936.499,00			7.322.481,00
D) CONTI D'ORDINE						
TOTALE GENERALE			6.936.499,00			7.322.481,00

ALL D - STATO PATRIMONIALE PASSIVO AL 31.12.2018 (previsto dall'articolo 22, comma 1)	Valori al 31.12.2018		Valori al 31.12.2017	
A) PATRIMONIO NETTO				
Patrimonio netto esercizi precedenti		769.944,00		769.944,00
Avanzo/Disavanzo economico esercizio		-177.422,00		243.830,00
Versamenti in conto capitale da CCIAA		134.546,00		134.546,00
Riserve da partecipazioni				
Riserva indivisibile		243.830,00		
TOTALE PATRIMONIO NETTO		970.898,00		1.148.320,00
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO				
Mutui passivi		4.027.479,00		4.174.524,00
Prestiti ed anticipazioni passive				
TOTALE DEBITI DI FINANZIAMENTO		4.027.479,00		4.174.524,00
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO				
F.do Trattamento di fine rapporto		494.108,00		509.209,00
TOT. F.DO TRATT. FINE RAPPORTO		494.108,00		509.209,00
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	ENTRO 12 MESI	OLTRE 12MESI	ENTRO 12 MESI	OLTRE 12MESI
Debiti v/fornitori	191.466,00	191.466,00	90.621,00	90.621,00
Debiti v/società e organismi del sistema camerale	431.510,00	431.510,00	424.950,00	424.950,00
Debiti v/organismi e istituzioni nazionali e comunitarie				
Debiti tributari e previdenziali	127.088,00	127.088,00	105.124,00	105.124,00
Debiti v/dipendenti	135.363,00	135.363,00	91.824,00	91.824,00
Debiti v/Organi Istituzionali	9.747,00	9.747,00	9.747,00	9.747,00
Debiti diversi	148.592,00	148.592,00	106.224,00	106.224,00
Debiti per servizi c/terzi	23.920,00	23.920,00	31.216,00	31.216,00
Clienti c/anticipi	145.395,00	145.395,00	457.823,00	457.823,00
TOTALE DEBITI DI FUNZIONAMENTO	1.213.081,00	1.213.081,00	1.317.529,00	1.317.529,00
E) FONDI PER RISCHI E ONERI				
Fondo Imposte		0,00		0,00
Altri Fondi		230.933,00		172.899,00
TOT. F.DI PER RISCHI E ONERI		230.933,00		172.899,00
F) RATEI E RISCONTI PASSIVI				
Ratei Passivi				
Risconti Passivi		0,00		0,00
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI		0,00		0,00
TOTALE PASSIVO		5.965.601,00		6.174.161,00
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		6.936.499,00		7.322.481,00
G) CONTI D'ORDINE				
TOTALE GENERALE		6.936.499,00		7.322.481,00

ALL. C CONTO ECONOMICO (previsto dall'articolo 21, comma 1)	VALORI ANNO 2018	VALORI ANNO 2017
GESTIONE CORRENTE		
A) Proventi correnti		
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	1.424.232,00	1.588.160,00
Totale proventi correnti A	1.424.232,00	1.588.160,00
B) Oneri Correnti		
6 Personale	311.179,00	532.831,00
a competenze al personale	228.738,00	393.523,00
b oneri sociali	58.144,00	100.387,00
c accantonamenti al T.F.R.	24.297,00	37.238,00
d altri costi		1.683,00
7 Funzionamento	209.063,00	229.694,00
a Prestazioni servizi	71.418,00	80.481,00
b godimento di beni di terzi	4.316,00	3.948,00
c Oneri diversi di gestione	113.830,00	121.313,00
e Organi istituzionali	19.499,00	23.952,00
8 Interventi economici	443.107,00	416.426,00
9 Ammortamenti e accantonamenti	127.925,00	23.478,00
a Immob. immateriali	700,00	1.704,00
b Immob. materiali	4.104,00	6.774,00
d fondi rischi e oneri	123.121,00	15.000,00
Totale Oneri Correnti B	1.091.274,00	1.202.429,00
Risultato della gestione corrente A-B	332.958,00	385.731,00
GESTIONE FINANZIARIA		
10 Proventi finanziari	242,00	198,00
11 Oneri finanziari	28.031,00	30.401,00
Risultato della gestione finanziaria	-27.789,00	-30.203,00
GESTIONE STRAORDINARIA		
12 Proventi straordinari	119.946,00	193.741,00
13 Oneri straordinari	127.284,00	266.304,00
Risultato della gestione straordinaria	-7.338,00	-72.563,00
Rettifiche di valore attività finanziaria		
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale		
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	475.253,00	39.135,00
Differenza rettifiche attività finanziaria	-475.253,00	-39.135,00
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	-177.422,00	243.830,00

2. Analisi del contesto esterno

Evoluzione del quadro normativo di riferimento e relazioni istituzionali

Il Governo ha adottato il D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219, 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”.

L'articolato normativo, entrato in vigore il 10-12-2016, incide profondamente sul sistema camerale.

Per le Camere di Commercio e per le Unioni Regionali è previsto un processo di razionalizzazione e di accorpamento, scandito in un procedimento che vede il coinvolgimento di Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico.

A tenore dell'art. 3 commi 1 e 2 D.Lgs. n. 219/2016, entro il termine di 180 giorni dalla data di entrata in vigore del decreto, l' Unioncamere trasmette al Ministero dello sviluppo economico una proposta di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, per ricondurre il numero complessivo delle Camere di Commercio entro il limite di 60, tenendo conto di una serie di criteri predefiniti.

Tale proposta prevede, tra l'altro, un piano complessivo di razionalizzazione organizzativa che contiene, sulla base delle indicazioni delle Camere di Commercio:

- il riassetto degli uffici e dei contingenti di personale in funzione dell'esercizio delle competenze e delle funzioni di cui all'art. 2 Legge 23 dicembre 1993, n. 580;
- la conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche del personale dirigente e non dirigente, nonché la rideterminazione delle risorse finanziarie dei corrispondenti fondi per la contrattazione collettiva decentrata integrativa;
- la razionale distribuzione del personale dipendente delle Camere di Commercio, con possibilità di realizzare processi di mobilità tra le medesime Camere, nel rispetto delle forme di partecipazione sindacale, prescindendo dal nulla osta da parte della Camera cedente; nel medesimo piano sono fissati anche i criteri per individuare il personale soggetto ai suddetti processi di mobilità, nonché l'eventuale personale soprannumerario non ricollocabile nell'ambito delle Camere di Commercio.

In attuazione di quanto previsto dall'art. 3 comma 4 del D.Lgs. n. 219/2016, il Ministro dello sviluppo economico, con proprio decreto 8-8-2017, ha provveduto, tenendo conto della proposta di Unioncamere, alla rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, all'istituzione

delle nuove Camere di Commercio, alla soppressione delle Camere interessate dal processo di accorpamento e razionalizzazione ed alle altre determinazioni conseguenti.

Il Decreto Ministeriale, all'art. 7 comma 1, approva le dotazioni organiche come determinate nel piano di cui all'art. 3 comma 3 del D.Lgs. n. 219/2016, individuate nell'allegato D).

Entro i tre mesi successivi all'entrata in vigore del Decreto Ministeriale, il Ministero dello sviluppo economico, su proposta di Unioncamere, ridefinirà i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 Legge n. 580/1993 e, in sede di prima attuazione del comma 4 lett. a-bis) dell'art. 18 della medesima legge, gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali di cui al medesimo art. 2.

Le Camere di Commercio, sia quelle elencate nell'allegato A), sia quelle elencate nell'allegato B) al decreto, sono tenute a rideterminare il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni organiche, tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati ai sensi del comma 4 lett. a-bis) dell'art. 18 della Legge n. 580/1993 (art. 7 commi 3 e 4 D.M. 8-8-2017).

Fino all'adozione degli atti sopra citati è in ogni caso vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione (art. 3 comma 9 D.Lgs. n. 219/2016).

Con sentenza n. 261/2017, la Corte Costituzionale ha dichiarato illegittimo l'art. 3 comma 4 D.Lgs. n. 219/2016 laddove stabilisce che il decreto del Ministro dello sviluppo economico sia adottato "sentita" la Conferenza Stati-Regioni e non "previa intesa" con la stessa come previsto dalla normativa vigente.

In data 16-2-2018 è stato adottato dal Ministero dello Sviluppo Economico nuovo decreto per la "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale".

L'esito del processo di accorpamento inciderà non solo sulle singole Camere interessate, ma anche a livello di Unione Regionale.

Si ricorda che, con il D.Lgs. 219/2016, il Governo ha riscritto l'art. 6 della Legge n. 580/1993, dedicato alle Unioni Regionali, nei seguenti termini:

Articolo 6 - Unioni Regionali

1. Le Camere di Commercio possono associarsi in unioni regionali costituite ai sensi del codice civile, nelle circoscrizioni regionali in cui sono presenti almeno tre camere di commercio e in cui tutte le camere presenti aderiscono a tali associazioni, allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento. Le unioni regionali curano e rappresentano gli interessi comuni delle camere di commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale. Fermo quanto previsto dal comma 1 bis del presente articolo, lo scioglimento delle Unioni regionali costituite ai sensi del presente comma può essere disposta solo con il consenso unanime dei soggetti associati.

1-bis. La costituzione ed il mantenimento di Unioni regionali in ogni caso è consentita sulla base di una relazione programmatica, da trasmettere al Ministero dello sviluppo economico, che dimostri l'economicità della struttura e gli effetti di risparmio rispetto alle altre possibili soluzioni di svolgimento delle relative attività.

1-ter. In assenza di Unioni regionali ed in presenza di più camere le funzioni di rappresentanza nei confronti della regione e gli altri compiti attribuiti alle Unioni regionali, sono svolte dalla camera di commercio del comune capoluogo di regione. Eventuali compiti operativi per la gestione dei servizi comuni già attribuiti alle Unioni regionali possono essere svolti comunque in forma associata ovvero attribuendoli, qualora possibile, ad Aziende speciali nel contesto del riordino delle stesse.

2. L'attività delle Unioni regionali è disciplinata da uno statuto deliberato con il voto dei due terzi dei componenti dell'organo assembleare.

3. L'organo assembleare dell'Unioncamere, su proposta dell'organo di amministrazione, individua i principi e le linee guida cui gli statuti delle Unioni regionali si devono attenere.

4. Le camere di commercio possono avvalersi delle Unioni regionali per l'esercizio di compiti e funzioni di cui all'articolo 2.

5. Le Unioni regionali possono formulare pareri e proposte alle regioni sulle questioni di interesse del sistema regionale delle imprese. Le regioni possono prevedere la partecipazione delle Unioni regionali alle fasi di consultazione e concertazione riguardanti materie di comune interesse.

6. Le Unioni regionali svolgono funzioni di osservatorio e di monitoraggio dell'economia regionale.

7. 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.

Dal quadro normativo sopra illustrato emerge, in estrema sintesi, che:

- Le Unioni Regionali, da Enti obbligatori, divengono Enti facoltativi: le Unioni possono infatti essere istituite solo nelle circoscrizioni regionali in cui sono presenti almeno tre Camere di Commercio ed a condizione che via sia il consenso di tutte le Camere presenti.
- La costituzione e mantenimento delle Unioni Regionali sono sottoposti ad ulteriori vincoli: una apposita relazione programmatica, da trasmettere al Ministero dello sviluppo economico, dovrà dimostrare l'economicità della struttura e gli effetti di risparmio rispetto alle altre possibili soluzioni di svolgimento delle relative attività.

A ciò si aggiunge che le Camere di Commercio, soggetti che istituzionalmente finanziano le Unioni Regionali, hanno subito un progressivo e drastico decremento delle loro entrate, a seguito degli incisivi tagli apportati sul diritto annuale dai recenti provvedimenti legislativi.

Tutto ciò rende estremamente incerti sia il ruolo, sia la stessa sopravvivenza delle Unioni Regionali nell'ambito del panorama istituzionale; con conseguenti inevitabili ripercussioni sulle attività oggetto di programmazione.

Occorre infine rilevare che l'art. 1 del D. Lgs. 219/2016 ha inserito, all'interno dell'art. 4-bis della Legge n. 580/1993, il nuovo comma 2bis, il cui testo si riporta:

"2-bis. Per le camere di commercio, le loro unioni regionali, nonché per le loro aziende speciali, tutti gli incarichi degli organi diversi dai collegi dei revisori sono svolti a titolo gratuito. Con decreto del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono stabilite le indennità spettanti ai componenti dei collegi dei revisori dei conti delle camere di commercio, delle loro aziende speciali e delle unioni regionali, i criteri di rimborso delle spese sostenute per lo svolgimento dell'incarico per i componenti di tutti gli organi, nonché nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 23-ter del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214 e fermo restando il limite di cui all'articolo 13 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito con modificazioni dalla

legge 23 giugno 2014, n. 89, i limiti al trattamento economico degli amministratori, dei dirigenti e dei dipendenti delle aziende speciali e delle unioni regionali. Restano fermi i casi di incompatibilità ed inconferibilità previsti dalla legge.”

3.1 Albero delle performance

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 si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

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

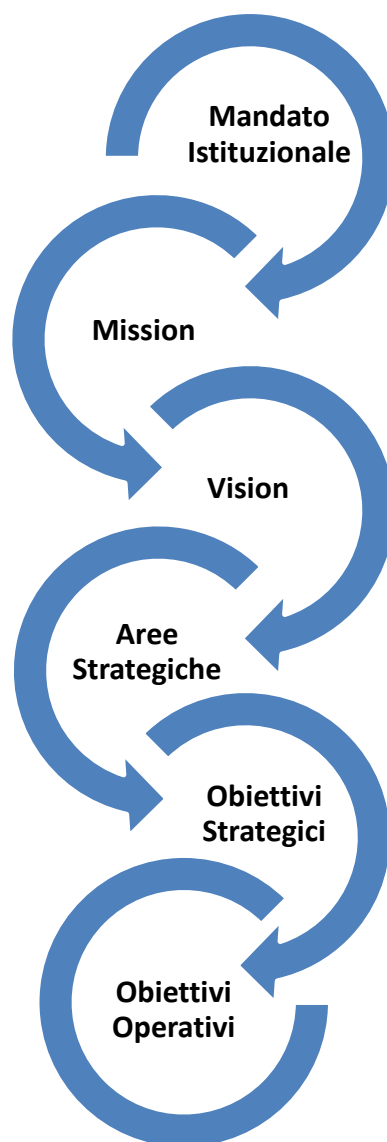
Mission: ragione d'essere e ambito in cui Unioncamere Toscana opera in termini di politiche e di azioni perseguite.

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.).



3.2 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 e rafforzare il ruolo di coordinatore dei rapporti con la Regione Toscana in un contesto lavorativo in cui personale sia pienamente coinvolto nelle attività e soddisfatto.**

A tal fine :

- Si ritiene necessario favorire una **maggiore coesione tra le Camere** per spingere verso un maggior coinvolgimento ed una piena soddisfazione delle stesse nelle attività e nelle scelte dell'Unione Regionale.

- Si ritiene importante portare avanti e potenziare tutte le azioni di coordinamento delle relazioni del sistema camerale con la Regione Toscana.
- Questa *vision* si prefigge di favorire l'**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.**

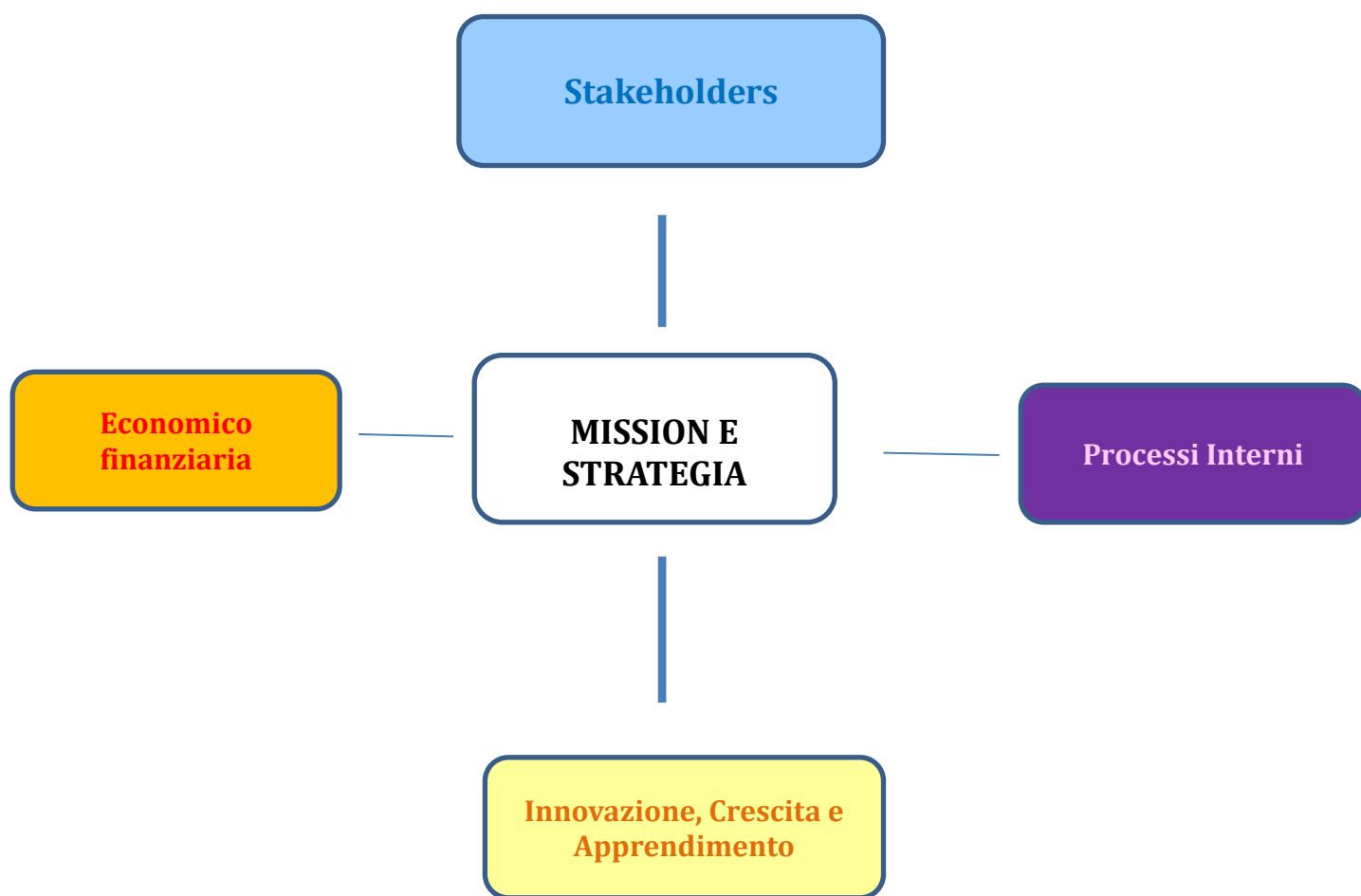
3.3 Albero delle *performance* – Le prospettive di *performance* di Unioncamere Toscana

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.

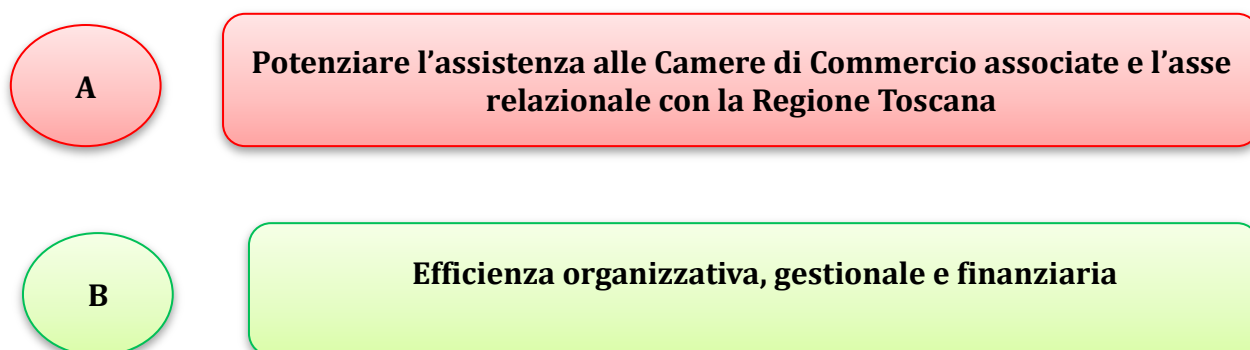
Le prospettive, di seguito descritte, inoltre, forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta:

- **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.



3.4 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.



3.5 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 2020-2022, mediante la declinazione della *Vision* dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

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.

VISION

Rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste delle Camere di Commercio associate e rafforzare il ruolo di coordinatore dei rapporti con la Regione Toscana, in un contesto lavorativo in cui il personale sia

Area Strategica A

Potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio e l'asse relazionale con la Regione Toscana

OBIETTIVI STRATEGICI

Stake Holders

1. rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale, con la Regione e con gli altri attori pubblici e privati che agiscono sul territorio

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) e produzioni locali

3. potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio

Area Strategica B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

OBIETTIVI STRATEGICI

PROSPETTIVE

3.6 Pianificazione triennale – Gli Obiettivi Strategici

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.

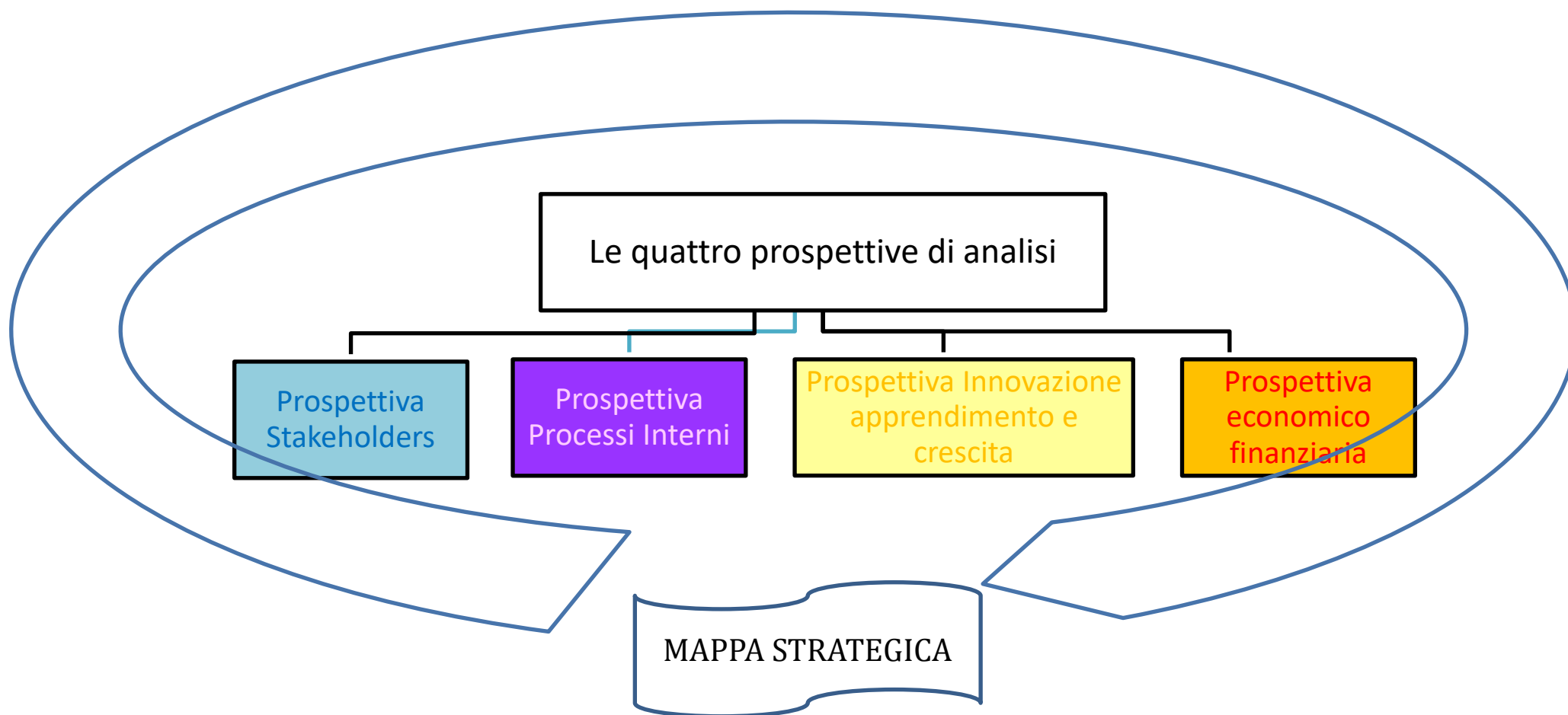
La determinazione degli obiettivi strategici di Unioncamere Toscana, ex ante, misura gli impatti che l'attività si propone di produrre sugli stakeholders di riferimento. Ex post, e con cadenza periodica, verranno valutati i risultati conseguiti, anche al fine di attivare percorsi di rimodulazione e ri-orientamento 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 «fluidico» 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.

4 .Obiettivi Strategici

4. Obiettivi Strategici – Prospettive di analisi



4 . Obiettivi Strategici

Prospettiva stakeholders
Area strategica A - Obiettivo Strategico 1

OBIETTIVO STRATEGICO 1: . rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale, con la Regione e con gli altri attori pubblici e privati che agiscono sul territorio

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, potenziando il network in particolar modo con la Regione Toscana e con gli altri attori pubblici e privati (Istituzioni e PP.AA., associazioni regionali di categoria, etc.) che agiscono sul territorio al fine di favorire lo sviluppo locale attraverso strategie condivise ed iniziative congiunte.

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2020	Target 2021	Target 2022
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)	Σ di CDC partecipanti ai GDL/ N. di GDL istituzionali realizzati	≥ 5	≥ 5	≥ 5
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	≥ 9	≥ 9	≥ 10

Rilevazione del livello di coesione tra UTC e le Associazioni di Categoria	N. di riunioni del Carc (Consiglio delle Associazioni Regionali di Categoria)	≥ 2	≥ 2	≥ 2
--	---	----------	----------	----------

Prospettiva stakeholders
Area strategica A - Obiettivo Strategico 2

OBIETTIVO 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) e produzioni locali.

L'obiettivo che l'Ente si prefigge è quello di supportare lo sviluppo imprenditoriale 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 e turismo, produzioni locali, alternanza scuola lavoro)

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2020	Target 2021	Target 2022
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	>= 82%	>=85%	>= 88%

Prospettiva stakeholders
Area strategica A - Obiettivo Strategico 3

OBIETTIVO STRATEGICO 3: Pzaaotenziare l'assistenza alle Camere di Commercio

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

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2020	Target 2021	Target 2022
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	>= 7,5	>=7,6	>=7,7

7

Prospettiva Processi interni

Area strategica B – Obiettivo strategico 4

OBIETTIVO STRATEGICO 4 : Ottimizzazione organizzativa e gestionale				
Favorire lo sviluppo dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa attraverso la pianificazione, la programmazione e la diffusione della cultura della trasparenza e dell'integrità.				
Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2020	Target 2021	Target 2022
Capacità dell'Ente di coinvolgere il personale sui temi dell'etica e della legalità.	Partecipazione del personale all'attività formativa di base sui temi dell'etica e della legalità (corso di almeno 4 ore)	>=80%	>=80%	>=80%
	Partecipazione RPCT corso di formazione di almeno 10 ore	100%	100%	100%
Funzionalità della sezione trasparenza del sito istituzionale	N. accessi sezione trasparenza sito istituzionale anno n / n. accessi sezione trasparenza anno n-1	>= 1	>= 1	>= 1

Prospettiva innovazione, apprendimento e crescita
Area strategica B - Obiettivo strategico 5

OBIETTIVO STRATEGICO 5: Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: Obiettivo 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 2020	Target 2021	Target 2022
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
Capacità dell'Ente di intercettare il livello di benessere organizzativo	% di ritorno delle schede di monitoraggio rispetto a quelle distribuite	>=80%	>=85%	>=90%

Prospettiva economico finanziaria
Area strategica A – Obiettivo strategico 6

OBIETTIVO STRATEGICO 6: Ottimizzazione nella gestione di oneri e proventi e nell'utilizzo delle risorse

DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO: L'obiettivo è volto al raggiungimento di maggiore efficienza nella gestione dei costi di funzionamento e nell'utilizzo delle risorse disponibili

Valenza indicatore	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target 2020	Target 2021	Target 2022
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

5. 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.

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.

AREA 1. ATTIVITA' ESTERNE E AFFARI GENERALI

Prospettiva Stake holders - Rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale, con la Regione e con gli altri attori pubblici e privati che agiscono sul territorio

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	Target 2020
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
	N. Riunioni Crat	>=5
	Elaborazione di appositi Report da inviare alla RT sulle attività del sistema camerale toscano e sulle attività della Funzione delegata (CRAT	1

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

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET 2020
Coordinare e realizzare iniziative di promozione,	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%
	Predisposizione elenchi dei tecnici ed esperti olio e vino DOP della regione Toscana	15/3/2020
	N. Appuntamenti servizio di primo orientamento marchi e brevetti	>=100

AREA 2: AMMINISTRAZIONE

Prospettiva Economico – Finanziaria : Ottimizzazione nella gestione dei proventi e degli oneri e nell'utilizzo delle risorse

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET 2020
Ottimizzazione gestione dei proventi ed oneri e miglioramento nella gestione delle risorse	Razionalizzazione costi di funzionamento: costi di funzionamento 2019/costi di funzionamento 2018	<1
	Fatture pagate entro trenta giorni / fatture pervenute	>=75%
	Implementazione della relazione sulla performance	30/6/2020

AREA 3: UFFICIO LEGALE

Prospettiva Stakeholders: Potenziare l'assistenza ed i servizi alle Camere di commercio associate e l'asse relazionale con la Regione Toscana

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET 2020
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
	N. Report di monitoraggio e alert sui bandi regionali, nazionali e comunitari	>= 10
	N. Pareri rilasciati a seguito richieste inoltrate all'Unione regionale da parte delle Camere toscane (comprese Az. Speciali)	>=10

AREA 3: UFFICIO LEGALE

Prospettiva Processi Interni: ottimizzazione organizzativa e gestionale

OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET 2020
Misurazione capacità gestionale del provveditorato e del monitoraggio del portafoglio delle partecipazioni	N. di ricorsi presentati su gare ed appalti / n. di gare esplicate	0
	Report società partecipate	31/12/2020