



**Camera di Commercio
Pistoia**

Allegato A) composto da n. 59 pagine alla delibera di Giunta camerale n. 45 del 24 maggio 2017

Relazione sulla performance anno 2016

Camera di Commercio di Pistoia

Maggio 2017

Presentazione

La presente Relazione completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2016 Il d. lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione. La Relazione sulla Performance costituisce, pertanto, il rendiconto del Piano della Performance, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, strategici, operativi e individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. Così come espresso nel citato dettato normativo, la Relazione sulla Performance analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità. La Relazione sulla Performance mira a favorire la cultura della trasparenza illustrando i risultati perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

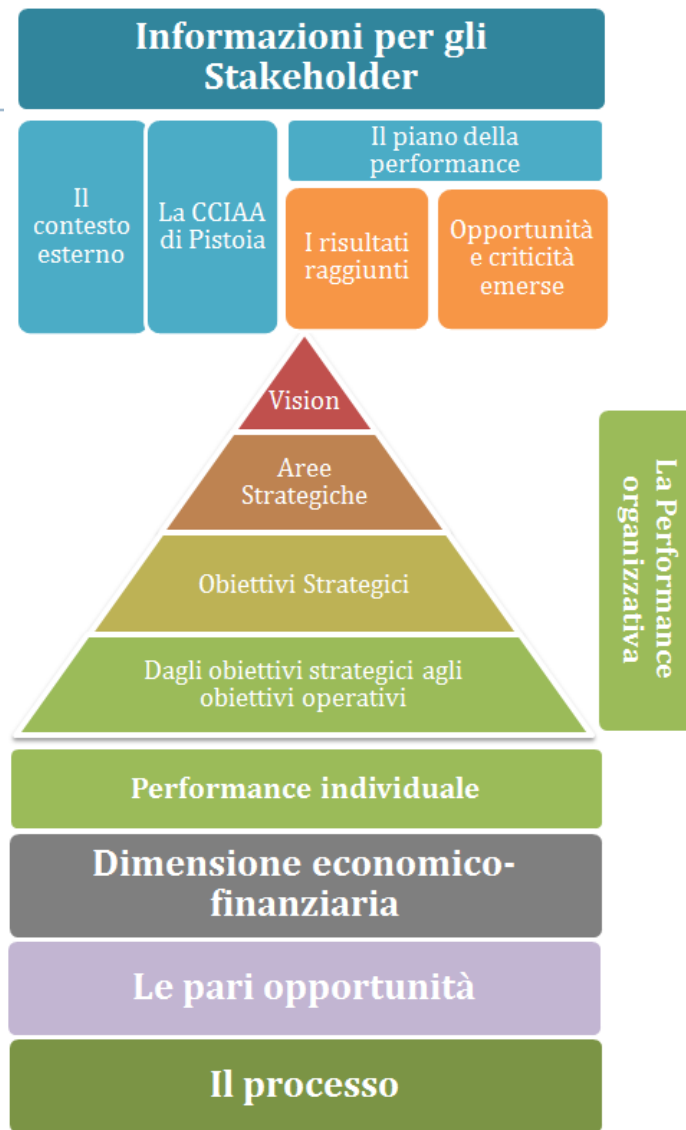
Il presente documento è quindi volto a rendere conto agli stakeholder, in un'ottica di trasparenza ed accountability, le risultanze di performance del periodo amministrativo di riferimento. La Relazione sulla Performance è la sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato, che ha visto un monitoraggio costante degli obiettivi definiti in sede di pianificazione e la conseguente valutazione dei risultati intermedi e finali ottenuti.

Il Segretario generale

Il Presidente

Indice

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Il contesto esterno
 - 1.2 Il contesto interno: Le politiche delle risorse umane in chiave di genere
 - 1.2 Il contesto interno: il clima e il benessere organizzativo
 - 1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione
 - 1.4 Il Piano della performance in sintesi
2. L'Albero della Performance
 - 2.1 La Vision e le Aree strategiche
 - 2.2 Gli obiettivi strategici
 - 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi
 - 2.4 Gli obiettivi individuali: il Segretario generale
 - 2.5 I principali volumi trattati
3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità
4. Il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere
6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance
7. I punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance



1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

La presente sezione illustra, in maniera sintetica, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei paragrafi che seguono. I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli stakeholder esterni ed in particolare le imprese e i cittadini, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio.

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2016. Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance, si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

Si segnala a questo proposito la possibilità di integrare le informazioni contenute nella presente relazione visitando le pagine del sito camerale, accessibili cliccando sui relativi riferimenti ipertestuali.



[Piano della Performance 2016/2017](#)

1.1 Il contesto esterno

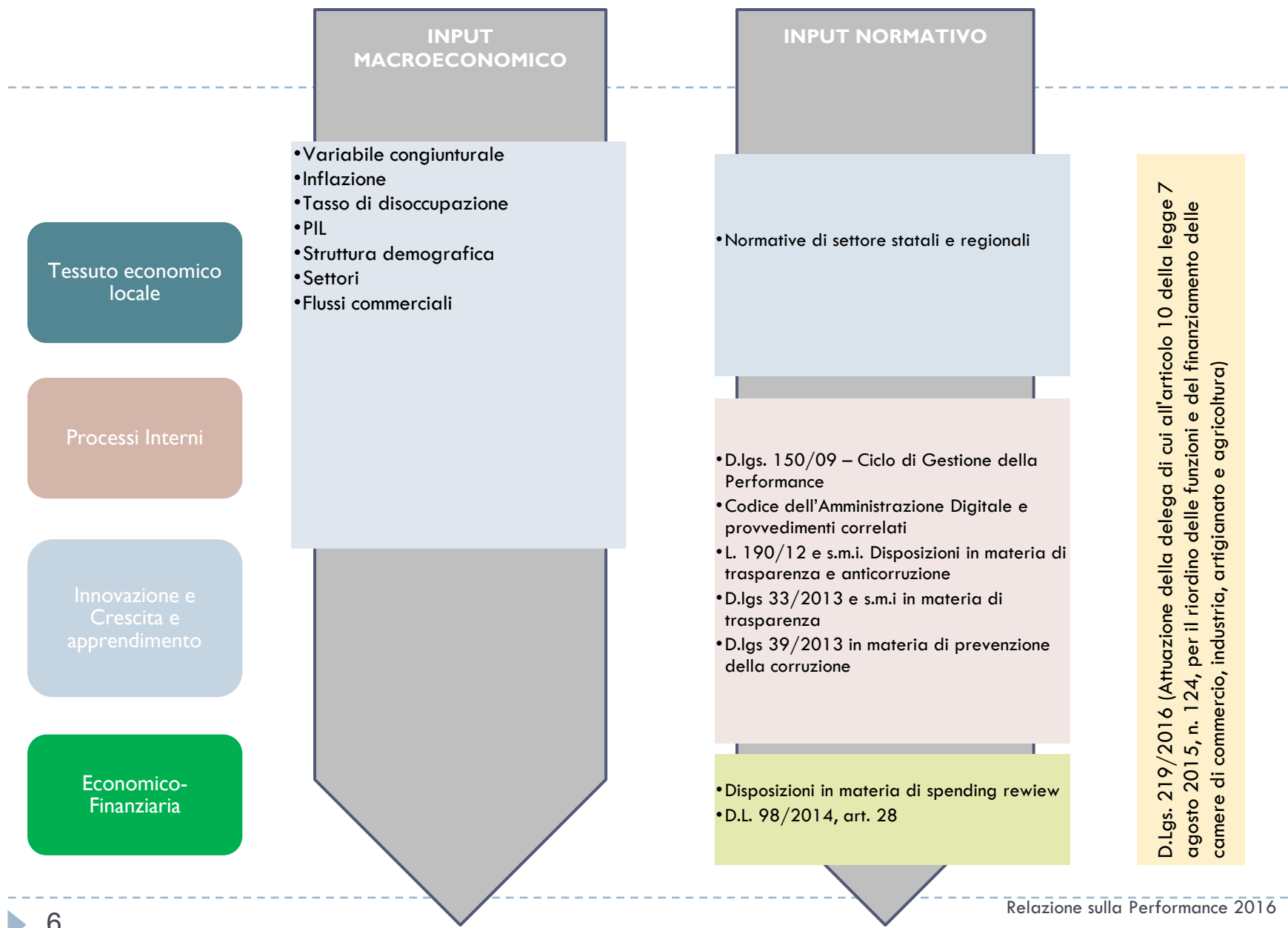
La CCAA di Pistoia, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto economico-sociale di riferimento. L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si è sviluppata l'azione amministrativa dell'Ente, ed in base alle quali gli obiettivi strategici previsti si sono potuti concretizzare. A tal fine verrà dato rilievo alle variabili del contesto esterno che, manifestandosi nel corso dell'anno 2016, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. Avendo la Camera di Commercio di Pistoia adottato la metodologia balanced scorecard (BSC) come principale strumento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'analisi del contesto esterno verrà sintetizzata facendo stretto riferimento all'articolazione multidimensionale tipica della BSC.

E' peraltro doveroso sottolineare come la rendicontazione ad oggetto della Relazione debba essere necessariamente interpretata alla luce di un contesto esterno estremamente complesso, con particolare riferimento al travagliato processo di riforma del sistema camerale che ha influenzato e influenza in maniera determinante l'attività dell'ente. Tale situazione si innesta in un quadro di più generale perdurante incertezza degli assetti istituzionali complessivi, ora aggravato dall'esito del referendum costituzionale del 4 dicembre 2016, che incide su aspetti di non secondaria importanza in ordine alle attività e alle funzioni proprie degli Enti camerali (esse stesse in via di profondo ripensamento).

Per un ulteriore approfondimento del contesto interno ed esterno si rinvia alla [Relazione sulla gestione e sui risultati 2016](#) allegata al conto consuntivo 2016 e pubblicata sul sito camerale, con particolare riferimento alla sezione 1^a della relazione stessa.

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

1.1 Il contesto esterno





INPUT MACROECONOMICO

Variabili Macroeconomiche nazionali

Stima Pil al 4° trimestre 2016
+1%

Consumi aumento (+1,3%)

Investimenti fissi lordi (-2,8%)

Variazione dicembre 2016
produzione industriale (7,1%)
che riporta a una media annua
di 1,7%

Incremento medio
dell'inflazione -0,1%

Tasso di disoccupazione media
in diminuzione (11,7%)

Variabili Macroeconomiche locali

Inflazione mensile provinciale a
livello tendenziale +0,2%

Tasso di disoccupazione
provinciale 16,0%

Variabili settoriali

Struttura demografica –
crescita del numero di imprese
nel 2016 +0,3%

Esportazioni in aumento
(+3,6%) importazioni in calo (-
5,3%)

Tessuto
economico
locale

L'anno 2016 si chiude con valori leggermente positivi per quanto concerne l'indice di natimortalità del sistema delle imprese pistoiesi che riportano un tasso di "crescita" pari a +0,3%. Resta ancora negativo l'andamento del comparto artigiano (-1,2%).

Alla fine del 2016 le imprese registrate presso la Camera di Commercio di Pistoia risultano 32.924; di queste 28.419 sono quelle attive.

La situazione appare stazionaria e ciò è dimostrato anche dalla diminuzione del ricorso a procedure concorsuali nel sistema delle imprese.

Sono entrate in procedura concorsuale 60 imprese e hanno aperto un percorso di liquidazione oltre 500 imprese.

I dati congiunturali evidenziano andamenti contrastanti

Nell'industria manifatturiera la produzione aumenta di un valore pari a 0,7% il fatturato del 4,2% e gli ordinativi del 1,1%.

Per quanto riguarda l'import export, nell'anno 2016 la provincia di Pistoia ha esportato merci per un valore pari a circa 1.322 milioni di euro, e ha importato merci per oltre 825 milioni di euro.

Rispetto al 2015 le esportazioni sono aumentate del 3,6% e le importazioni sono diminuite di un valore pari a -5,3%.

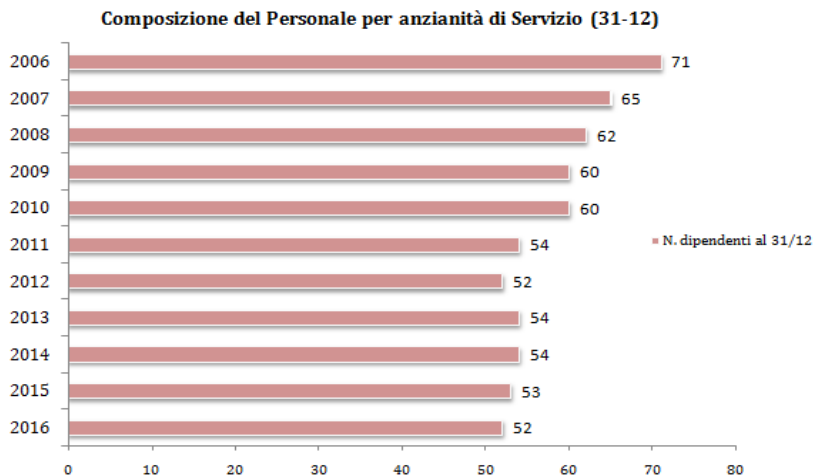
Le piante vive costituiscono il capitolo merceologico più esportato (16,4% del totale), con una crescita sul 2015 del 6,8%, seguono le calzature (9,2% del totale) che diminuiscono del 3,7% e i mobili che perdono fatturato rispetto all'anno precedente di un valore pari a -7%, rappresentando il 7,1% circa del totale, superati dagli "altri prodotti tessili" fra cui ci sono i tessuti per la casa che nel 2016 hanno aumentato il valore esportato per l'1,9%.

Per quanto riguarda il Turismo, i dati raccolti mostrano la difficoltà del settore a riprendere vigore, nonostante le politiche intraprese dalle Amministrazioni ai vari livelli. Nel 2016 rispetto al 2015 gli arrivi sono diminuiti del 2,9%, mentre le presenze sono rimaste pressoché stazionarie.

La flessione ha riguardato solo gli esercizi alberghieri che però raccolgono il 90% degli arrivi e l'83% delle presenze. Gli arrivi sono diminuiti di un numero pari a -3,8% e le presenze a -1,7%. Negli esercizi extralberghieri gli arrivi sono aumentati del 7% e le presenze del 9,9%.

1.2 Il contesto interno- le politiche delle risorse umane in chiave di genere

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2016-2018, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Pistoia.



I dati dell'organico sono al netto della figura dirigenziale

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

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)

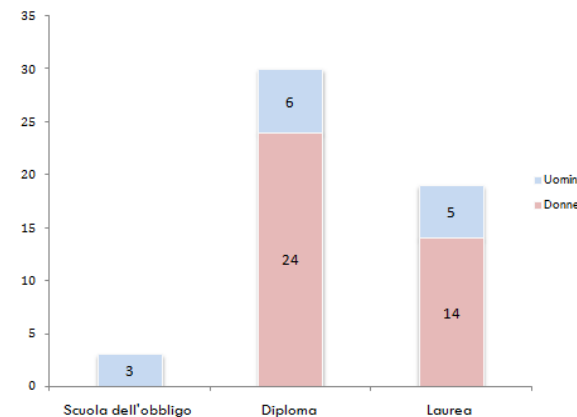
Per Categoria	2014		2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
D	11	4	11	4	11	4
C	25	6	25	6	24	6
B	3	5	3	5	3	4
A						
Totale	39	15	39	14	38	14



1.2 Il contesto interno - le politiche delle risorse umane in chiave di genere

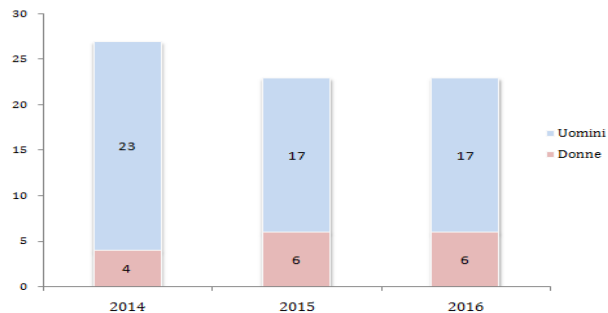
Per Tipologia di Studio	2014		2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo		3		3		3
Diploma	25	7	25	6	24	6
Laurea	14	5	14	5	14	5
Totale	39	15	39	14	38	14

Composizione del Personale Per Tipologia di Studio per Sesso



Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2014		2015		2016	
full time	part time	full time	part time	full time	part time
42	12	40	13	39	13
54		53		52	

Compl	2013		2014		2015	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
	1	26	5	22	6	17
	27		27		23	



1.2 Il contesto interno - Il clima e il benessere organizzativo



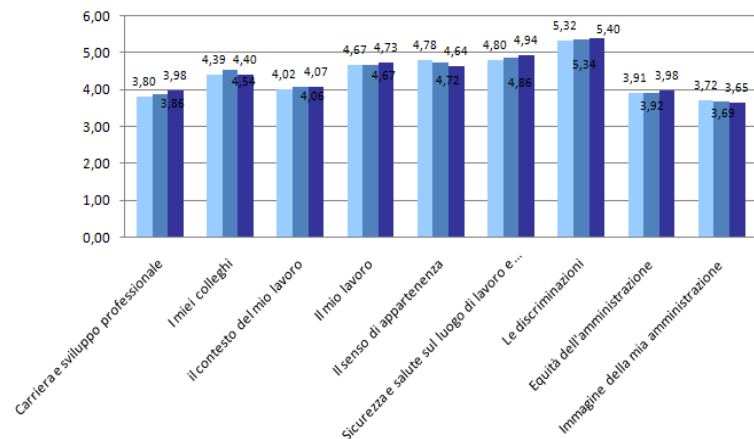
La Camera di Commercio ha svolto le indagini sul benessere organizzativo interno per gli anni dal 2013 al 2016 utilizzando il sistema predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). Entrambe le indagini sono state somministrate a tutto il personale non dirigente. Sul sito camerale sono state pubblicate le [relazioni di sintesi](#).

Gli ambiti di analisi sono tre e le valutazioni seguono una scala da 1 a 6:

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

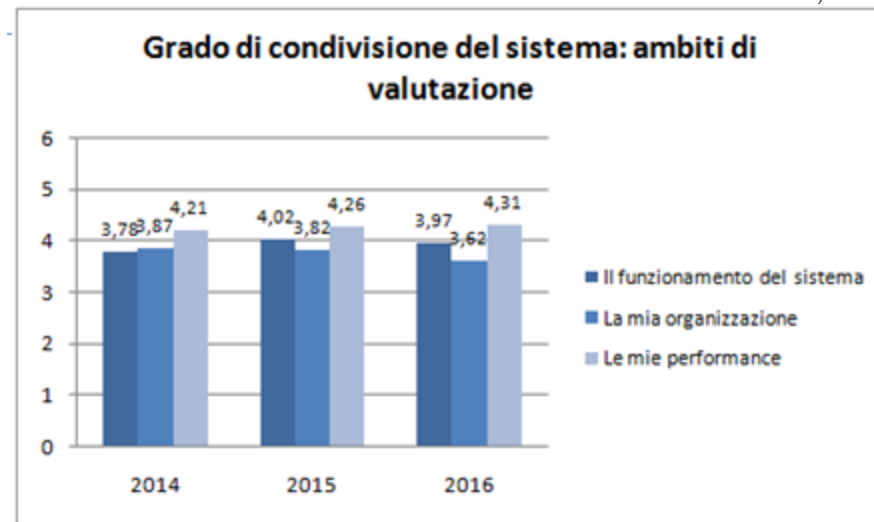
Benessere organizzativo: Ambito di valutazione			
	2014	2015	2016
Carriera e sviluppo professionale	3,80	3,86	3,98
I miei colleghi	4,39	4,54	4,40
il contesto del mio lavoro	4,02	4,06	4,07
Il mio lavoro	4,67	4,67	4,73
Il senso di appartenenza	4,78	4,72	4,64
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,80	4,86	4,94
Le discriminazioni	5,32	5,34	5,40
Equità dell'amministrazione	3,91	3,92	3,98
Immagine della mia amministrazione	3,72	3,69	3,65
MEDIA	4,38	4,41	4,42

Benessere organizzativo: Ambiti di valutazione

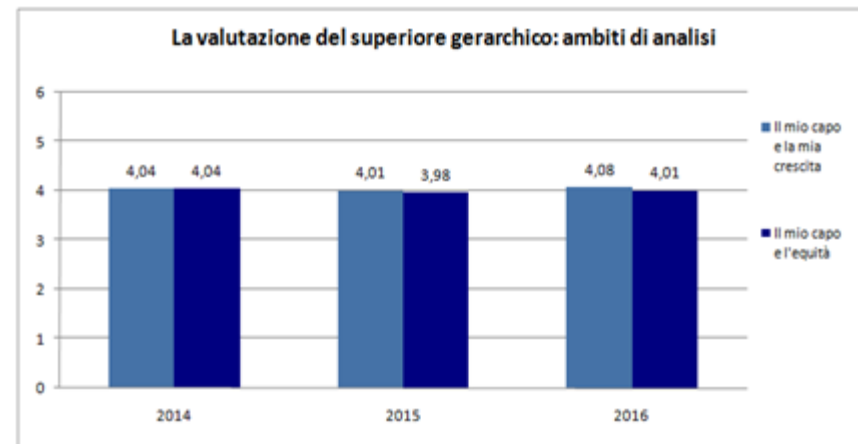


1.2 Il contesto interno - Il clima e il benessere organizzativo

Grado di condivisione del sistema: ambiti di valutazione			
	2014	2015	2016
Il funzionamento del sistema	3,78	4,02	3,97
La mia organizzazione	3,87	3,82	3,62
Le mie performance	4,21	4,26	4,31
MEDIA	3,95	4,03	3,96



La valutazione del superiore gerarchico: ambiti di analisi			
	2014	2015	2016
Il mio capo e la mia crescita	4,04	4,01	4,08
Il mio capo e l'equità	4,04	3,98	4,01
MEDIA	4,04	4,00	4,05



1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione

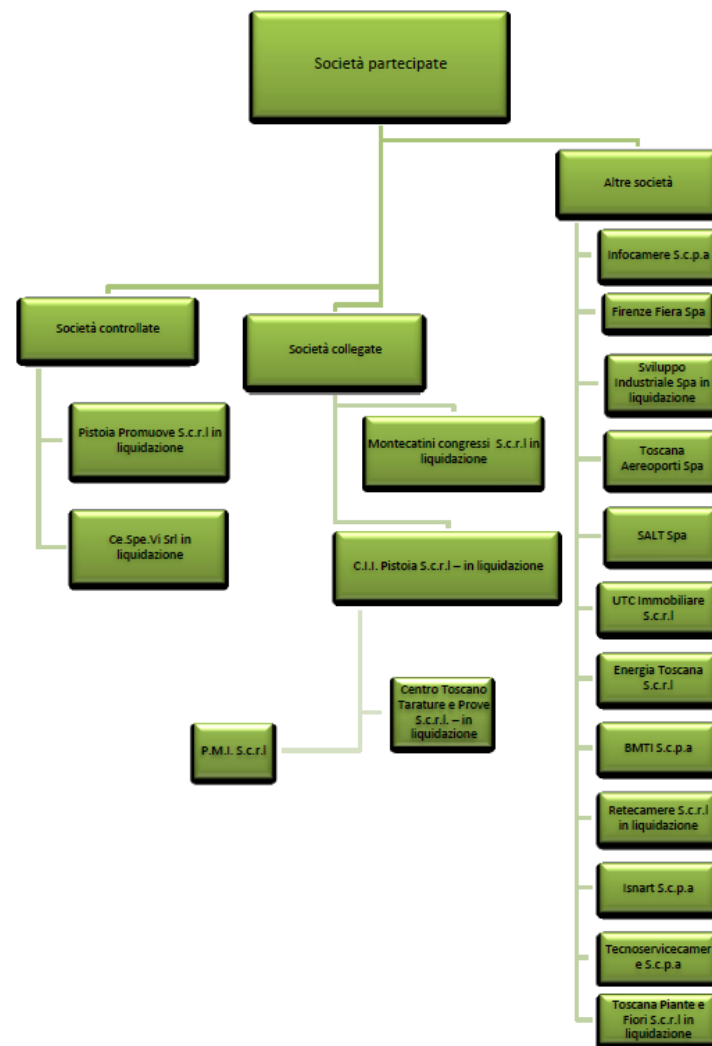
Per svolgere al meglio i propri molteplici compiti la Camera di commercio di Pistoia ha operato come parte di un sistema di rete inter-istituzionale ed ha mirato a mantenere, consolidare e sviluppare collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche, con le associazioni di categoria, con il sistema territoriale e delle imprese costruendo nel tempo rapporti che si fondano sulla trasparenza. Le linee di azione locale non possono essere disgiunte da un'opera di intervento largamente condivisa a livello nazionale; l'agire della Camera di commercio, anche se indirizzato sulla base delle proprie peculiarità locali, deve infatti essere caratterizzato da un'ampia condivisione, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale.

In questo contesto stato mantenuto per tutto il 2016 un presidio territoriale anche in Valdinievole che, nel rispetto della normativa di riforma del sistema camerale, sarà chiuso al 30/6/2017.

Sportelli decentrati	Servizi resi	Utenza servita	Orario Apertura
Ufficio distaccato VALDINIEVOLE	Commercio estero, Sportello consumatori	Imprese locali e cittadinanza	Sportello Commercio Estero – Venerdì 09,30 - 13,00 Sportello Consumatori - Venerdì 10,00 – 12.30

1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione – Le partecipazioni

Per ulteriori approfondimenti si invita a visitare la pagina del sito camerale dedicata, all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" - [Enti controllati](#)



1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione

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

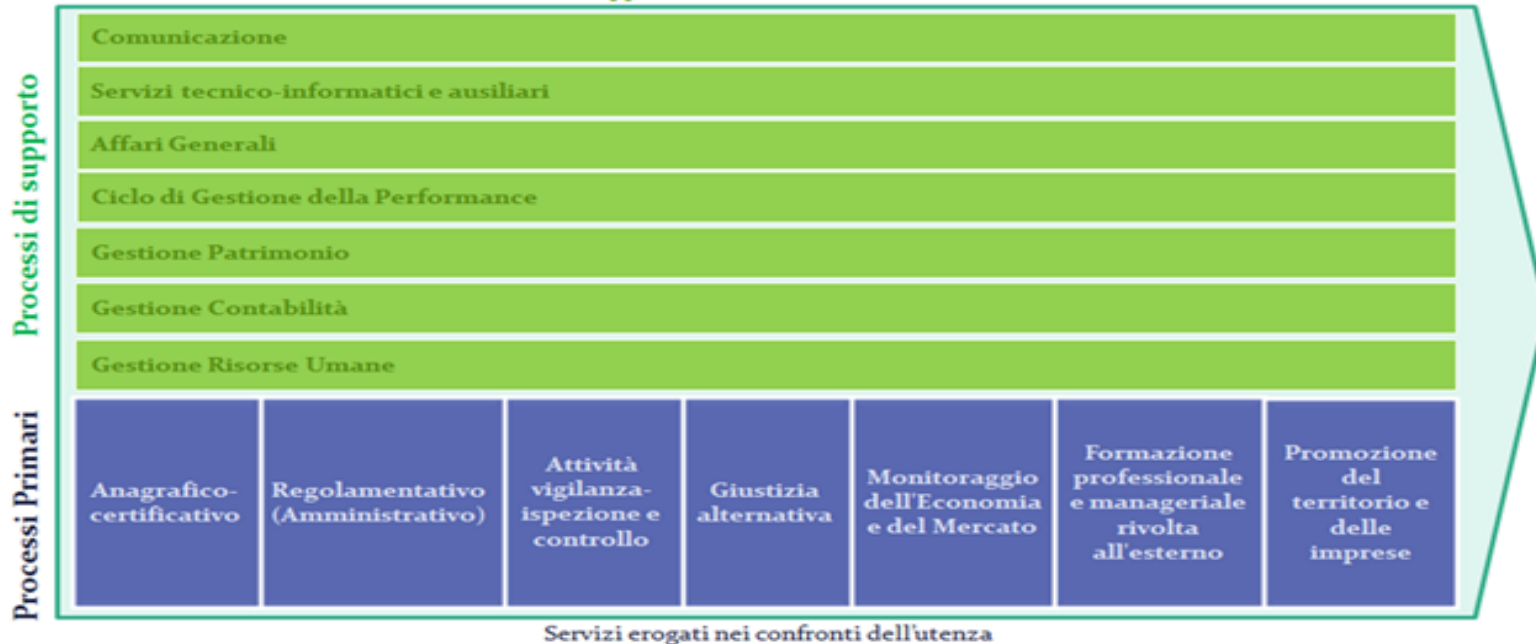
Tipologia di Utente	n. utenti	Servizi resi						
		Anagrafico - Certificativi	Regolazione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese (sedi e ul registrate ri)	39.615	V	V	V	V	V	V	V
Associazioni di categoria	12	V	V		V	V	V	V
Consumatore/ Cittadini	291.963	V	V	V	V	V	V	

1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di Pistoia nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

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

Processi / Attività di supporto e funzionamento della Camera di commercio



La Camera di commercio di Pistoia, nell'ambito del progetto benchmarking nel quale partecipa con le consorelle toscane, ha effettuato un'attenta analisi dei principali processi oggetto della propria attività.

In ottica di rendicontazione la presente sezione è stata integrata con [la pubblicazione sul sito camerale dei risultati dell'analisi dei costi di processo con riferimento al periodo amministrativo 2014/2015.](#)



La Camera di Pistoia ha interpretato a pieno il dettato normativo (d.lgs 150/09) intervenuto al fine di disciplinare il Ciclo di gestione della Performance. Nel fare ciò, ha adottato metodologie e strumenti a supporto del processo redazione del Piano della Performance e, a consuntivo, della presente Relazione della Performance.

I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio culturale e metodologico che ha supportato l'individuazione degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

L'approccio balanced scorecard fatto proprio dalla Camera di Commercio di Pistoia ha permesso di strutturare la rappresentazione della performance organizzativa ed individuale secondo le prospettive di analisi di seguito descritte:




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

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 ed 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

Dimensione Economico-Finanziaria dell'Ente: 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.

Allo stesso tempo attraverso la metodologia della BSC è stato sviluppato un sistema di reporting, così come verrà evidenziato con la Mappa strategica e con l'albero della performance, che in modo grafico permette di evidenziare con dei colori il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato:

 =non raggiungimento dell'obiettivo;  =parziale raggiungimento dell'obiettivo;  =raggiungimento dell'obiettivo

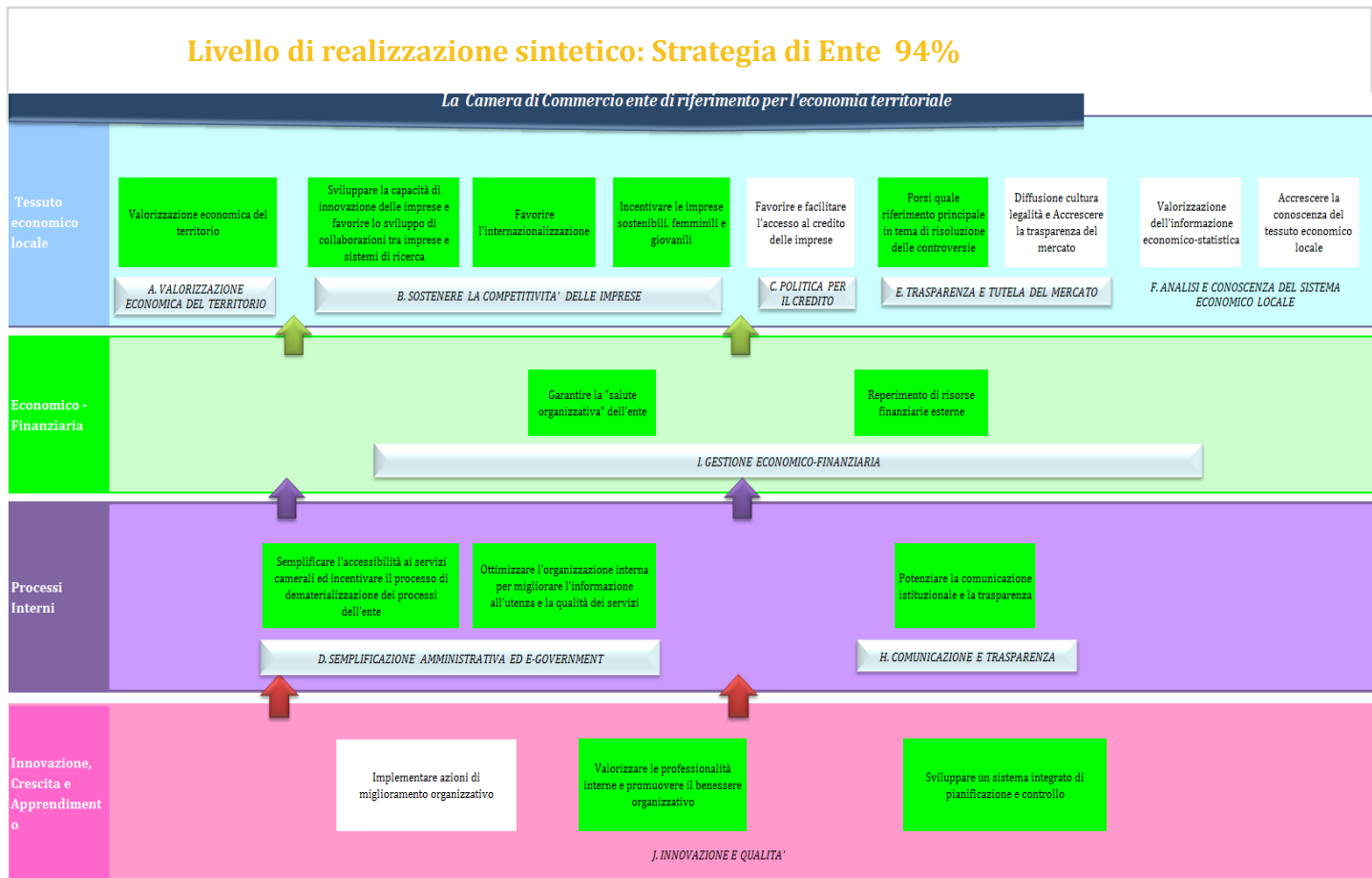
Percentuale di raggiungimento <70% Percentuale di raggiungimento >=70 e <80% Percentuale di raggiungimento >=80%

1.4 Il Piano della Performance in sintesi – i risultati raggiunti

La Mappa Strategica della CCIAA di Pistoia, di seguito proposta, si identifica in una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2016, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato che, per la CCIAA di Pistoia, ha avuto avvio nell'anno 2010, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica.

%
realizzazione
performance



1.4 Il Piano della Performance in sintesi – le criticità e le opportunità

	criticità	opportunità	azioni correttive
Tessuto economico locale	<p>Il raggiungimento degli obiettivi a livello strategico per i quattro assi individuati si è sostanzialmente realizzato. Il quadro normativo fortemente mutato, con particolare riferimento al taglio del diritto annuale in misura pari al 40% per l'anno 2016 (50% a decorrere dall'anno 2017), introdotto dall'art. 28 del D.L. 90/2014 ha avuto notevoli ripercussioni sulle politiche di bilancio, con particolare riferimento alla riduzione delle risorse destinate alla promozione del sistema economico provinciale.</p> <p>La situazione di estrema incertezza sugli assetti istituzionali locali, che si è mantenuta per tutto il corso del 2016, ha condizionato l'azione camerale, anche in relazione ai rapporti con partner importanti come amministrazione provinciale e la Regione Toscana.</p>	<p>La promozione interna, sulla linea strategica A, è stata gestita in maniera fortemente sinergica. L'azione diretta è stata predominante rispetto alla modalità di promozione alle imprese tramite erogazione di contributi, l'organizzazione diretta di Immagine Italia 2016 /2017 lo dimostra.</p> <p>Il processo di dematerializzazione avviato da tempo si è ulteriormente rafforzato (fascicolazione informatica, forte utilizzo della pec, progetti di dematerializzazione delle procedure dell'ufficio personale) ed ha coinvolto tutti i servizi dell'Ente e le relative attività.</p> <p>Il 2016 è stato l'anno del consolidamento del progetto PUNTO IMPRESA degli uffici di front-office.</p> <p>L'avvio del ciclo della performance ha instaurato una cultura del risultato ed ha coinvolto il personale. Soddisfacenti anche i risultati dell'indagine di customer interna sul benessere organizzativo.</p>	<p>L'analisi in itinere dei risultati raggiunti ha consentito all'Ente camerale di reindirizzare le scelte strategiche definite valutando le azioni più idonee da mettere in campo ai fini del loro perseguimento.</p> <p>In particolare si è reso necessario assestare l'obiettivo relativo al sostegno al credito a seguito dell'impossibilità, a seguito del taglio delle risorse, di sostenere efficacemente i consorzi fidi dal punto di vista economico, in assenza di un'intesa in relazione ad un auspicato coordinamento degli interventi a livello quanto meno regionale.</p>
Processi Interni			
Apprendimento, Crescita e Organizzazione			
Economico-Finanziario			

2. L' Albero della Performance

La Camera di Commercio di Pistoia ha delineato il proprio albero della performance secondo uno schema ideato per rappresentare, anche graficamente, i legami:

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

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

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

Aree Strategiche: linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree 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 aree strategiche.

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

La Performance Individuale: informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, assegnati garantendo un legame con gli obiettivi strategici della performance organizzativa.



2.1 La Vision e le Aree strategiche

Il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, nel modificare la legge 580/93, aveva riconosciuto alle Camere di Commercio la natura di enti **pubblici** dotati di autonomia funzionale che svolgevano, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Tale riconoscimento aveva dato un nuovo impulso all'Ente camerale per riappropriarsi del ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio che le è proprio, capace di creare un dialogo con le istituzioni locali e con gli altri attori del sistema per la definizione di progetti di sviluppo. E' apparso pertanto indispensabile proseguire nell'azione volta a veder riconosciuta la Camera di Commercio quale soggetto che funge da stimolo e da polo di aggregazione sui temi che condizionano lo sviluppo del territorio.

La recente entrata in vigore del D.Lgs. 219/2016 (Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura), nel rivedere profondamente il ruolo e le funzioni delle Camere di Commercio, nonché l'assetto del sistema camerale nel suo complesso, è destinata ad incidere profondamente su tale impostazione rendendo necessario ripensare la vision della Camera di Commercio e, conseguentemente, anche la sua mission.

La VISION della Camera di Commercio di Pistoia

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



2.1 L'albero della performance - La Vision e le Aree strategiche

La Camera di Commercio indirizza la propria azione verso alcune Aree strategiche di intervento :



AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO

A. La valorizzazione economica del territorio

B. Sostegno alla competitività delle imprese

C. La politica per il credito

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

E. La regolazione del mercato

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

H La comunicazione

I. Innovazione e qualità

L. Gestione economico-finanziaria

Di seguito un riepilogo schematico dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi definiti nei documenti programmatori, per ulteriori dettagli si rinvia alla [Relazione sulla gestione e sui risultati 2016](#), allegata al consuntivo 2016 e pubblicata sul sito camerale, nella sezione "Amministrazione trasparente"

Nel proseguo si indicano le percentuali di realizzazione degli obiettivi strategici programmati per l'esercizio 2016 e una sintetica rendicontazione degli stessi. Per un maggior dettaglio si rinvia alla più volte citata Relazione sulla gestione pubblicata sul sito camerale. Si segnala che in sede di aggiornamento della programmazione l'obiettivo a valere sulla linea strategica C "La politica per il credito" inerente il sostegno economico a forme di garanzia è stato annullato in considerazione della riduzione delle risorse disponibili e della mancata definizione di un auspicato programma di interventi a livello quanto meno regionale.

N.B.: i valori evidenziati con il colore azzurro sono riferiti a obiettivi e target contenuti nel PIRA (Piano dei Risultati Attesi di Bilancio).

A. - La valorizzazione economica del territorio

				Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	% Realizzazione 2016
A1	Valorizzazione economica del territorio					90%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A1 - Valorizzazione economica del territorio qualificando Pistoia quale provincia del verde	€ 642.400 utilizzo budget 92%	Valorizzazione del territorio mediante iniziative gestite sinergicamente con Enti e/o associazioni del territorio I programmi di attività sono stati improntati alla valorizzazione del verde e dell'ambiente, in un'ottica d'intersectorialità: prosecuzione progetto "Piante officinali" presso il Cespevi; valorizzazione dei CCN e dei Consorzi Turistici; progetti per Pistoia Capitale della cultura 2017. Attivo il Punto Impresa Agricoltura e Ambiente nell'ambito della cui attività sono state gestite le campagne Assaggio olio 2015-2016 e l'invio di n. 6 newsletter in materia di agricoltura e ambiente; è stato altresì organizzato un seminario formativo sulla gestione amministrativa dei rifiuti (75 imprese partecipanti).	Servizio Promozione e internazionalizzazione

				Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016
A1	Valorizzazione economica del territorio					100%			90%
A1	1	1		Livello di realizzazione di iniziative integrate a favore del territorio	N. di iniziative integrate sviluppate a favore del territorio attraverso accordi con enti locali istituzioni pubbliche e private e/o bandi specifici	50%	4	5	80%
A1	2	2	/	3	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	50%	92%	90%	100%



B – Sostegno alla competitività delle imprese

	Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	% Realizzazione 2016
A2	Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca		90%
A3	Favorire l'internazionalizzazione		93%
A4	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili		82%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A2 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	€ 110.592,18 utilizzo budget 86%	Riconoscimento da parte delle imprese della Camera quale referente per l'erogazione di informazioni e consulenza in materia brevettuale e sul tema dell'innovazione seppure l'introduzione delle procedure telematiche ha, in parte, ridotto i contatti diretti con l'utenza. Buoni risultati per il servizio consulenza brevettuale gratuito (n. 41 utenti, n. 64 nel 2015) e n. 243 pratiche depositate; n. 10 corsi formativi in materia di innovazione (n. 262 partecipanti – Pistoia in digitale; Salone Innovazione si fa impresa; Corsi eccellenza in digitale; Boot camp; Soluzioni innovative in olicultura; learn thinking). Nel 2016 si è concluso il progetto “Made in Italy – Eccellenze in digitale, progetto nazionale nato in collaborazione con Google e Unioncamere per aiutare l'artigianalità Italiana a crescere sul mercato globale: i due borsisti assegnati a Pistoia hanno svolto un'importante attività verso le imprese del territorio provinciale (attivati 180 incontri rivolti a 70 aziende).	Servizio Promozione e sviluppo – Promozione e internazionalizzazione
A3 - Favorire l'internazionalizzazione	€ 634.285 utilizzo budget 84%	Forte impegno diretto dell'Ente nel supporto dell'internazionalizzazione del tessuto imprenditoriale (n. 11 iniziative a cui la camera ha preso parte nelle quali sono state coinvolte n. 149 partecipanti); n. 111 imprese espositrici e n. 240 brand presentati a Immagine Italia 2017, manifestazione organizzata direttamente dall'Ente e giunta alla sua decima edizione, che si è estesa su 10.000 mq espositivi ed è stata visitata da oltre 6.000 visitatori	Servizio Promozione e internazionalizzazione
A4 Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili	€ 25.771,66 utilizzo budget 63%	Nel corso del 2016 è proseguita l'attività dello Sportello Nuove imprese in collaborazione con l'ordine dei consulenti del lavoro e dei commercialisti di Pistoia (40 incontri organizzati). Attivate due iniziative connesse allo sportello, in particolare la fase preliminare del percorso Boot camp . Hanno aderito 12 istituti scolastici con 2523 studenti per un totale di 62 corsi realizzati. Nel campo dell'alternanza scuola/lavoro l'Ente ha preso parte al progetto Impresa in azione, a cui hanno aderito tre istituti scolastici superiori con cinque classi. Particolare attenzione anche alle imprese femminili con le azioni promosse dal Comitato Imprenditoria femminile.	Servizio Promozione e sviluppo

2.2 Gli Obiettivi strategici

				Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016	
A2					Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	100%			90%	
A2	1	4	/	5	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziare	50%	86%	90%	95%
A2	2	6	/	7	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N° accessi al servizio consulenziale *1000/N° imprese attive (escluse u.l) al 31.12	25%	1,44	2	72%
A2	3	8	/	7	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno *1000/N° imprese attive (escluse u.l) al 31.12	25%	24,46	7	100%
A3					Favorire l'internazionalizzazione	100%			93%	
A3	1	9	/	10	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziare	50%	84%	90%	93%
A3	2	11			Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra) + ricezione delegazioni straniere organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno	25%	11	8	100%
A3	3	12	/	7	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° di aziende partecipanti a iniziative (fiere, mostre, missioni comm.li all'estero) promosse dal sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione Anno X *1000/N° imprese attive (escluse u.l) al 31.12	25%	5,23	6	87%
A4					Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili	100%			82%	
A4	1	13			Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N° di studenti coinvolti nelle iniziative scuola/lavoro (=stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	20%	2523	700	100%
A4	2	14	/	7	Livello di affluenza allo Sportello Nuove imprese	N° utenti serviti allo sportello nuove imprese nell'anno X *1000/N° imprese attive (escluse u.l) al 31.12	80%	10,14	13	78%
A4	3	7	/	15	Tasso di imprenditorialità	N° imprese attive (escluse u.l) al 31.12/N° Abitanti provincia di Pistoia	0%	9,76%	8,50%	100%

2.2 Gli Obiettivi strategici



- E – Trasparenza e tutela del mercato

A6	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie					100%			100%	
A6	1	18	/	7	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998) *1000/N° imprese attive (escluse u1) al 31.12	50%	173,15	85	100%
A6	2	19	/	20	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	57%	45%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A6 Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie	€ 34.669 utilizzo del budget 68%	E' proseguita con notevole incremento l'attività di mediazione. Nel 2016 sono state depositate 254 procedure e si sono tenuti n. 464 incontri,. Le procedure concluse con esito positivo sono state il 57% del totale. Sono stati depositati n. 3 arbitrati. E' stato rinnovato l'accordo con la Camera di Prato per lo svolgimento in forma associata delle attività metriche e di verifica della presenza di clausole vessatorie nei contratti. In materia di vigilanza e controllo è stato concluso il progetto SVIM 2015-2016, effettuate 151 sopralluoghi, verificati 613 strumenti e rilasciate 875 carte tachigrafiche. Sono state organizzate diverse iniziative in materia di diffusione della legalità (spettacolo teatrale "Mafie in pentola;" diretto principalmente agli studenti; attuazione del protocollo tra cciaa e Prefettura per mettere a disposizione il patrimonio informativo del Registro Imprese, organizzato il seminario "Tutela del made in Italy e legalità" con la partecipazione dell'ex procuratore Giancarlo Caselli e due laboratori diretti agli studenti delle scuole superiori.)	Servizio Regolazione del mercato

L – Gestione economico-finanziaria

					Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIO	% Realizzazione 2016
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'ente						96%
B2	Reperimento di risorse finanziarie esterne						100%

					Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016	
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'ente							10%			96%
B1	1	21	/	22	Indice "risorse umane"	Costo del personale/Oneri Correnti	25%	34%	32%	95%	
B1	2	23	/	24	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee Diritto Annuale anno corrente/Dovuto Diritto Annuale (ID 73)	25%	65%	70%	94%	
B1	3	25	/	22	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCLAA rispetto agli oneri correnti (indicatore)	ID_360 Oneri delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	25%	51%	48%	95%	
B1	4	27	/	28	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)]/Proventi della gestione corrente	25%	84%	95%	100%	
B2	Reperimento di risorse finanziarie esterne							10%			100%
B2	1	29	/	26	Utilizzo risorse da fonti terze per finanziamento iniziative economiche	Proventi della gestione corrente derivanti da contributi + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionali/Costo degli Interventi Economici	80%	42%	30%	100%	
B2	2	31			Migliorare la riscossione diritto annuale	Realizzazione emissione del ruolo esattoriale diritto annuale 2014	20%	11/11/2016	31/12/2016	100%	

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
B1– Garantire la salute organizzativa dell'ente	-	Il costo del personale rappresenta il 34% del totale degli oneri di gestione corrente e gli oneri della funzioni A e B il 51%. I costi di struttura l'87% dei proventi della gestione corrente. I proventi derivanti da beni e servizi riferiti ad attività promozionali coprono (autofinanziano) il 42% delle stesse.	Trasversale
B2 – Reperimento risorse finanziarie esterne	-	E' stato emesso nei termini il ruolo del diritto annuale 2014 .	

D – Semplificazione amministrativa e e-government

	Prospettiva	PROCESSI INTERNI	Peso	% Realizzazione 2016
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente		100%	100%
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi		100%	100%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		100%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
C1 – Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali e incentivare la dematerializzazione dell'ente	-	La gestione documentale dell'ente è stata completamente informatizzata attraverso l'applicativo GEDOC, conforme al nuovo codice dell'amministrazione digitale. E' stato consolidato il progetto PUNTO IMPRESA, attraverso il potenziamento del front-office camerale e un nuovo layout dei servizi al pubblico.	Trasversale
C2 Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	-	Tempi medi di lavorazione pratiche Registro Imprese pari a 2,4 gg (2,34 nel 2015) e pratiche telematiche evase entro 5 gg per il 95,6% del totale (97 nel 2015) pur a fronte di una ulteriore riduzione del personale dedicato. Lo standard quali-quantitativo dei principali servizi camerali è stato mantenuto. Il 98% dei procedimenti amministrativi monitorati conclusi entro i termini di legge o di regolamento (si veda la rendicontazione pubblicata sul sito camerale)	Trasversale
C3 Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza	-	Il Piano di prevenzione della corruzione è stato pubblicato nei termini di legge. Il sito camerale è stato aggiornato a cura della struttura secondo quanto disposto dal d.lgs 33/13 e s.m.i. in tema di trasparenza e pubblicità (si vedano i risultati del monitoraggio dell'OIV , pubblicati sul sito camerale). Il piano della comunicazione è stato approvato e la Camera ha portato a termine un percorso di sviluppo nell'utilizzo dei social network, con particolare riferimento a facebook.	Servizio Affari generali - Trasversale

2.2 Gli Obiettivi strategici

Prospettiva					PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente					100%			100%
C1	1	32		Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA - Potenziamento servizi al pubblico - seconda annualità	80%	100%	100%	100%
C1	2	33		Dematerializzazione dei processi dell'ente	Adempimenti nuovo protocollo informatico - definizione procedure	20%	31/12/2016	31/12/2016	100%
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi					100%			100%
C2	1	34		Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) - INDICATORE BENCH	30%	2,40	3	100%
C2	2	35		Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni - INDICATORE BENCH	30%	96%	95%	100%
C2	3	30		Monitoraggio tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna	Monitoraggio tempi medi di erogazione dei principali servizi camerali	20%	31/12/2016	31/12/2016	100%
C2	4	40	/		41	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati	20%	98%	100%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza					100%			100%
C3	1	38		Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Aggiornamento sezione trasparenza sito camerale	0%	100%		100%
C3	2	39		Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	50%	100%	100%	100%
C3	3	42		Potenziamento comunicazione interna/esterna	Consolidamento intranet camerale e implementazione utilizzo google drive	50%	31/12/2016	31/12/2016	100%

2.2 Gli Obiettivi strategici



D – Semplificazione amministrativa e e-government

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016
D1	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo				5%			100%
D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo				10%			97%

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016		
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo								100%		
D1	1	43		Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	20%	0,00	0	100%	
D1	2	44		Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagini sul benessere organizzativo interno utilizzando sistema web	20%	30/11/2016	31/12/2016	100%	
D1	3	45	/		45	Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagini") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagini") anno x-1	30%	1,00	1	100%
D1	4	46	/	47	Indice di assenteismo complessivo	N° gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/Personale ente non espresso in u.e.	30%	47	48	100%
D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					100%			99%	
D2	1	26	/	48	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget	25%	85%	90%	94%
D2	2	49			Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	50%	94%	90%	100%
D2	3	50	/	51	Livello di realizzazione iniziative a programmazione	N° iniziative realizzate da piano promozionale/N° iniziative da piano promozionale	25%	90%	90%	100%

Obiettivo strategico	Impatto	Servizi coinvolti
D1 Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo	La valorizzazione del personale dipendente è stato fortemente compromessa dai pesanti tagli della spending review – (corsi rivolti a tutto il personale in quanto obbligatori – anticorruzione) Ore di assenza complessiva per unità di personale (comprendente delle ore di ferie) = 47 gg Buon clima interno come risulta dai risultati sull'indagine di clima realizzata nel corso del 2016 le cui risultanze sono pubblicate sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente	Trasversale
D2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo	Sviluppato il progetto di benchmarking toscano allargato ormai a 22 Camere di Commercio. L'utilizzo delle risorse economiche a sostegno del sistema economico locale è stato pari all' 85% dei fondi disponibili.	Trasversale

Relazione sulla Performance 2016

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi- Area Segretario generale



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
Benefici Attesi	Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza; Incrementare il PIL del settore turistico Frenare il trend negativo del numero di soggetti economici che si occupano di produzioni tipiche e quelli che gestiscono piccoli esercizi di vicinato e esercizi in centri storici Rilancio del turismo termale e montano (bianco e verde)

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Realizzare iniziative integrate a favore del territorio volte a valorizzare Pistoia quale Provincia verde	Livello di realizzazione di iniziative integrate a favore del territorio	N. di iniziative integrate sviluppate a favore del territorio attraverso accordi con enti locali istituzioni pubbliche e private e/o bandi specifici	5,00	4,00
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	90%	92%

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 695.840	€ 642.400	92%

Nota operativa: si segnala per questa e per le slide seguenti che negli indicatori contenenti il dato relativo agli importi prenotati il valore è stato sostituito con l'importo effettivamente approvato a consuntivo, che corrisponde al costo d'esercizio

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Segretario generale



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	B: LA CAMERA DI COMMERCIO PER SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
Benefici Attesi	<p>Incremento della capacità brevettuale delle imprese della provincia pistoiese</p> <p>Incrementare l'azione congiunta tra imprese e ricerca al fine di migliorare l'innovazione;</p> <p>Coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative sostegno alla competitività d'impresa (innovazione e internazionalizzazione)</p> <p>Aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco;</p> <p>Ridefinire, ove necessario, le modalità di approccio sui mercati tradizionali, anche mediante forme di aggregazione di imprese</p> <p>Aumentare il numero delle Pmi che esportano;</p> <p>Incremento gli investimenti sul territorio sia attraverso il subentro in aziende già esistenti che attraverso la creazione di nuove aziende</p>

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'innovazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziare	90%	86%
B.1.2 - Attivare sistemi di knowledge sharing (contatto tra imprese e mondo della ricerca e tra imprese)	Potenziamento sportello innovazione	N. incontri consulente tutela brevettuale	20	20
		N. partecipanti attività formativa innovazione e tutela brevettuale	40	41
B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e formazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n°1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	7,00	24,46

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 129.340	€ 110.592	86%

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi - Area Segretario generale



Obiettivo Strategico	Favorire l'internazionalizzazione
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'internazionalizzazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziare	90%	84%
B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra) + ricezione delegazioni straniere organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno	8,00	11
	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N.ro di aziende partecipanti a iniziative (fiere, mostre, missioni comm.li all'estero) promosse dal sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione Anno X*1000/imprese attive al 31/12	6,00	5,23

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 758.660	€ 634.285	84%

Obiettivo Strategico	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	700	2.523
	Livello di affluenza sportello nuove imprese	N. utenti serviti allo sportello nuove imprese nell'anno x/Imprese attive (escluse ul) al 31/12	13 ogni 1.000 imprese	10,14
	Sportello prima consulenza per l'avvio d'impresa	N. utenti sportello di prima consulenza gratuita per l'avvio d'impresa	10	40

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 40.841	€ 25.771	63%

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi - Area Segretario generale



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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo	
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito	Risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito prenotate/Risorse dedicate al sostegno dell'accesso al credito stanziate nell'anno	90%	0	assestato

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 0	€ 0	-

Obiettivo eliminato in sede di aggiornamento del programma di attività a seguito della mancata definizione di un'auspicata politica di intervento comune a livello quanto meno regionale finalizzata a consentire un sostegno economico efficace a favore dei consorzi fidi

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi - Area Segretario generale



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	E: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO E RAFFORZARE ATTIVITA' DI CONTROLLO
Benefici Attesi	<p>Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.;</p> <p>Incremento delle conciliazioni accettate o concluse con accordi tra le parti;</p> <p>Incremento del numero di utenti che si rivolgono alla CCIAA per conoscere gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie</p> <p>Rendere omogeneo su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni di controllo attribuite al sistema delle CCIAA;</p> <p>Maggiore visibilità dell'Ente camerale</p> <p>Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali;</p> <p>Riduzione dei comportamenti scorretti</p> <p>Migliorare l'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo)</p>

Obiettivo strategico	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
E1 - Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali) al 31/12	85	173,15
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	45%	57%
E2 - Diffusione della cultura della legalità	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>=2	4
	Messa in atto di azioni di sensibilizzazione in materia di controlli preventivi sui prodotti al fine di incentivare l'adozione di comportamenti corretti da parte delle imprese	Progetto SVIM prodotti e metrologia legale	target fissati dal protocollo ministeriale	100%

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 50.900	€ 34.669	68%

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi - Area Segretario generale



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	F- ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE
Benefici Attesi	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati

Obiettivo strategico	Valorizzazione dell'informazione economico-statistica
----------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consontuvo
F.1.1 -Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	Diffusione dei dati statistici relativi all'economia locale	N. report sull sistema delle imprese locali	4	4
		Organizzazione Giornata dell'Economia 2016	30/06/2016	non realizzata
		Pubblicazione Newsreport	4	4

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 0	€ 0	

La Giornata dell'economia 2016 non è stata realizzata, ma gli uffici camerale hanno comunque predisposto il consueto rapporto annuale con i dati economico-sociali provinciali che è stato pubblicato sul sito camerale

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Aree anagrafica, amm.va e trasversali



Prospettiva BSC	PROCESSI INTERNI
Linee Strategiche di Mandato	D. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNMENT: La pubblica amministrazione a servizio delle imprese
Benefici Attesi	<i>Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi; Incremento dell'utilizzo dei servizi telematici da parte dell'utenza; Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne;</i>

Una rendicontazione di maggior dettaglio rispetto al progetto che ha riguardato il potenziamento degli sportelli Punto Impresa è contenuta nella [Relazione sui risultati 2016, parte 2](#) pubblicata sul sito camerale

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

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

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING	Consuntivo
Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) - INDICATORE BENCH	3	AREA ANAGRAFICA	2,4
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni (INDICATORE BENCH)	95%	AREA ANAGRAFICA	96%
	Tempestività di pagamento delle fatture passive	\sum gg intercorrenti tra la data di arrivo della fattura e la data di pagamento / n° fatture pervenute e pagate (indicatore bench)	≤ 30	AREA AMMIISTRATIVA	19,35

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Aree anagrafica, amm.va e trasversali



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

Obiettivo strategico	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza
----------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CASCADING	CONSUNTIVO
Aumentare le potenzialità dei canali infomatici di comunicazione esterna	Comunicazione esterna inizio attività nuovi sportelli informativi/formativi	Riorganizzazione sito camerale	31/12/2016	TRASVERSALI ALLE TRE AREE	31/12/2016
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione giornata della trasparenza e integrità	30.11.2016		06/12/2016
	Incremento utilizzo sociale network	Implementazione comunicazione sui principali social network	31/12/2016		31/12/2016
Accrescere la trasparenza dell'azione amministrativa	Livello di compliance obblighi di trasparenza e integrità	Aggiornamento sezione trasparenza sito camerale	monitoraggio		monitoraggio
		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	>=4		4,00%
		Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	100%		100%

La Giornata della trasparenza è stata organizzata in concomitanza al convegno sulle agromafie, con la preziosa partecipazione del magistrato antimafia Giancarlo Caselli. Per poter garantire la presenza del magistrato la data della Giornata della Trasparenza 2016 è slittata al 6.12.2016.

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – trasversali



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

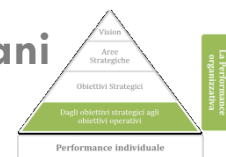
Obiettivo strategico	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo	CASCADING
Accrescere il benessere organizzativo interno	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	0	0	TRAVERSALI ALLE TRE AREE
	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagini sul benessere organizzativo interno utilizzando sistema web	31/12/2016	30/11/2016	
		Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x-1	>=1	1	
Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	<48	47		

Obiettivo strategico	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo	CASCADING
H.2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	90%	85%	TRAVERSALI ALLE TRE AREE
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	90%	94%	
	Livello di realizzazione iniziative programmate	N. iniziative realizzate da piano promozionale approvato/N. iniziative piano promozionale approvato	90%	90%	

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Aree trasversali



Prospettiva BSC	ECONOMICO-FINANZIARIA	
Linee Strategiche di Mandato	L - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	
Benefici Attesi	Diminuzione dell'incidenza dei costi di funzionamento; Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto	

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo	CASCADING
Ridurre progressivamente il peso degli oneri improduttivi e migliorare le forme di riscossione	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti ID 26	32%	34%	AREA AMMINISTRATIVA
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a. (ID73)	70%	65%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	48%	51%	AREA AMMINISTRATIVA
	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (Indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione	<=95%	84%	AREA AMMINISTRATIVA

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo	CASCADING
Incrementare le forme di autofinanziamento e di reperimento di risorse finanziarie esterne non imposte normativamente	Grado copertura interventi promozionali con contributi e proventi da gestione di beni e servizi promozionali	Proventi della gestione corrente derivanti da contributi proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale/Costi per interventi economici (ID301+31)	30%	42%	AREA AMMINISTRATIVA
	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2014	entro 31.12.2016	11/11/2016	AREA AMMINISTRATIVA

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE



	Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	% Realizzazione 2016
A1	Valorizzazione economica del territorio		10%	90%
A2	Sviluppare la capacità di innovazioni delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca		10%	90%
A3	Favorire l'internazionalizzazione		10%	93%
A4	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili		10%	82%
A6	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie		10%	100%
	Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	% Realizzazione 2016
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'ente		10%	96%
B2	Reperimento di risorse finanziarie esterne		10%	100%
	Prospettiva	PROCESSI INTERNI	Peso	% Realizzazione 2016
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente		8%	100%
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi		5%	100%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		5%	100%
	Prospettiva	INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	% Realizzazione 2016
D1	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo		5%	100%
D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo		10%	97%

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

				Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016	
A1	Valorizzazione economica del territorio					10%			90%	
A1	1	1			Livello di realizzazione di iniziative integrate a favore del territorio	N. di iniziative integrate sviluppate a favore del territorio attraverso accordi con enti locale istituzioni pubbliche e private e/o bandi specifici	50%	4	5	80%
A1	2	2	/	3	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A) prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	50%	92%	90%	100%
A2	Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca					10%			90%	
A2	1	4	/	5	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	50%	86%	90%	95%
A2	2	6	/	7	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N° accessi al servizio consulenziale *1000/N° imprese attive (escluse u1) al 31.12	25%	1,44	2	72%
A2	3	8	/	7	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno *1000/N° imprese attive (escluse u1) al 31.12	25%	24,46	7	100%
A3	Favorire l'internazionalizzazione					10%			93%	
A3	1	9	/	10	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	50%	84%	90%	93%
A3	2	11			Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra) + ricezione delegazioni straniere organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno	25%	11	8	100%
A3	3	12	/	7	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° di aziende partecipanti a iniziative (fiere, mostre, missioni comm.li all'estero) promosse dal sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione Anno X *1000/N° imprese attive (escluse u1) al 31.12	25%	5,23	6	87%
A4	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili					10%			82%	
A4	1	13			Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N° di studenti coinvolti nelle iniziative scuola/lavoro (=stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	20%	2523	700	100%
A4	2	14	/	7	Livello di affluenza allo Sportello Nuove imprese	N° utenti serviti allo sportello nuove imprese nell'anno X *1000/N° imprese attive (escluse u1) al 31.12	80%	10,14	13	78%
A6	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie					10%			100%	
A6	1	18	/	7	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998) *1000/N° imprese attive (escluse u1) al 31.12	30%	173,15	85	100%
A6	2	19	/	20	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	57%	45%	100%
A6	3	70			Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	4,00	2	100%

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

					Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016
B1					Garantire la "salute organizzativa" dell'ente		10%			96%
B1	1	21	/	22	Indice "risorse umane"	Costo del personale/Oneri Correnti	25%	34%	32%	95%
B1	2	23	/	24	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee Diritto Annuale anno corrente/Dovuto Diritto Annuale (ID 73)	25%	65%	70%	94%
B1	3	25	/	22	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	ID_360 Oneri delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	25%	51%	48%	95%
B1	4	27	/	28	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)]/Proventi della gestione corrente	25%	84%	95%	100%
B2					Reperimento di risorse finanziarie esterne		10%			100%
B2	1	29	/	26	Utilizzo risorse da fonti terze per finanziamento iniziative economiche	Proventi della gestione corrente derivanti da contributi + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionali/Costo degli Interventi Economici	80%	42%	30%	100%
B2	2	31			Migliorare la riscossione diritto annuale	Realizzazione emissione del ruolo esattoriale diritto annuale 2014	20%	11/11/2016	31/12/2016	100%

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva					PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016	
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente					8%			100%	
C1	1	32		Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA - Potenziamento servizi al pubblico - seconda annualità	80%	100%	100%	100%	
C1	2	33		Dematerializzazione dei processi dell'ente	Adempimenti nuovo protocollo informatico - definizione procedure	20%	31/12/2016	31/12/2016	100%	
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi					5%			100%	
C2	1	34		Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) - INDICATORE BENCH	30%	2,40	3	100%	
C2	2	35		Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni - INDICATORE BENCH	40%	96%	95%	100%	
C2	3	36	/	37	Tempestività di pagamento delle fatture passive	\sum gg intercorrenti tra la data di arrivo della fattura e la data di pagamento /N° fatture pervenute e pagate	30%	19,35	30	100%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza					5%			100%	
C3	1	39		Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	20%	100%	100%	100%	
C3	2	40	/	41	Monitoraggio dei tempi di conclusione procedimenti di rilevanza esterna	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo /N° procedimenti monitorati	20%	98%	100%	98%
C3	3	91		Garantire compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione specifica del RPC e RT (ore formazione fruite)	20%	8,00	6	100%	
C3	4	92			Monitoraggi indicatori contenuti nell'aggiornamento 2015 al PNA - area rischio contratti pubblici	10%	28/10/2016	30/11/2016	100%	
C3	5	93		Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	06/12/2016	30/11/2016	100%	
C3	6	94			Predisposizione aggiornamento del PTPC e PITI per la consultazione	20%	28/10/2016	30/11/2016	100%	

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

				Prospettiva	INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2016	Target 2016	% Realizzazione 2016
D1	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					5%			100%
D1	1	54		Formazione obbligatoria ex D.M. 230/2012	Punteggio valutazione finale di sintesi	40%	1,00	1	100%
D1	2	95		Assicurare la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione del personale (ore formazione fruite)	10%	4,00	4	100%
D1	4	55	/	55	Punteggio medio di sintesi valutazione del superiore gerarchico anno X/Punteggio medio di sintesi valutazione del superiore gerarchico anno X-1	20%	1,01	1	100%
D1	4	45	/	45	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x/Punteggio medio di sintesi area analisi benessere organizzativo (escluso ambito di valutazione "Importanza degli ambiti indagine") anno x-1	30%	1,00	1	100%
D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					10%			97%
D2	1	26	/	48	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget	50%	85%	90%	94%
D2	2	49			Livello di performance raggiunto Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	50%	94%	90%	100%

2.5 I principali volumi trattati

Tessuto economico
locale

La promozione economica

IMMAGINE ITALIA 2017

intimo lingerie

n. 100 di cui 4 aziende
giornalistiche

Brand presentati

n. 240

Vip Italia invitati

135

Buyer esteri invitati

46

Buyer esteri liberi

59

Visitatori oltre

6.000

Superficie espositiva

Mq 10.000

Elementi di rilievo CCIAA di Pistoia nel 2016

- N. 206 (243 nel 2015) domande di deposito marchi e brevetti delle imprese della provincia
- N. 41 (n. 64 nel 2015) utenti che hanno usufruito del servizio di consulenza in materia brevettuale
- N. 289 (344 nel 2015) richieste di utenti allo sportello nuove imprese che eroga informazioni sui finanziamenti locali, regionali, nazionali e europei
- N. 149 imprese partecipanti a iniziative formative
- N. 2.523 studenti coinvolti nei percorsi alternanza scuola/lavoro
- € 1.447.717,93 impiegati su uno stanziamento pari a € 1.704.020 per la promozione del sistema economico provinciale (percentuale di utilizzo pari al 85%)
- n° 11 Iniziative di internazionalizzazione con partecipazione diretta di imprese (Fiere in Italia e all'estero di natura internazionale, missioni, workshop) per un totale 149 imprese partecipanti
- una fiera in Italia di respiro internazionale organizzata direttamente dalla Camera, **Immagine Italia** che nell'edizione 2016 (organizzata nel corso del 2015) ha registrato 111 imprese partecipanti e nell'edizione 2017 (organizzata nel 2016) n. 100 imprese partecipanti.

2.5 I principali volumi trattati

Elementi di rilievo 2015 per la CCIAA di Pistoia

Nel 2011 l'Ente è stato **accreditato al Registro degli Organismi di mediazione** presso il Ministero della Giustizia. La mediazione però non ha raggiunto ancora un significativo grado di diffusione e resta attivo il canale conciliativo, di notevole successo.

Attivi gli sportelli informativi.

Il decreto-legge n. 69/2013 ha ripristinato il procedimento di mediazione in diverse materie fissate dal d.lgs 28/2010.

- n. 254 conciliazioni e mediazioni depositate e n. 464 incontri tenuti – 173,15 conciliazioni e mediazioni ogni 1.000 imprese attive avviate dal 1/1/1998
- n. 3 procedure arbitrali depositate e gestite
- n. 288 ordinanze sanzionatorie emesse
- n. 875 carte cronotachigrafiche gestite
- n. 613 strumenti metrici verificati
- n. 151 sopralluoghi per visite ispettive e verifica periodica
- n. 30 marchi agli assegnatari rinnovati
- n. 240 contatti allo sportello Etichettatura prodotti rivolto alle imprese, ai consumatori, alle associazioni di categoria e alle forze dell'ordine
- n. 165 utenti si sono rivolti allo sportelli consumatori – in corso di rinnovo della convenzione per la gestione dello sportello condominio
- n. 5 concorsi a premi gestiti
- Iniziative in materia di legalità:
 - evento Mafie in pentola – spettacolo teatrale a ingresso gratuito per studenti istituti superiori
 - protocollo tra CCIAA e Prefettura
 - organizzazione seminario sulla tutela del made in Italy in collaborazione con l'Osservatorio sulla criminalità in agricoltura e sul sistema agroalimentare
 - organizzazione di n. 2 laboratori in collaborazione con Libera

Tessuto economico
locale

La regolazione del mercato

2.5 I principali volumi trattati

Processi Interni

Elementi di rilievo 2016 per la CCIAA di Pistoia

Consolidamento del nuovo sistema informatico di protocollazione **GEDOC**, nel rispetto del nuovo codice dell'amministrazione digitale.

Utilizzo di forme di comunicazione non cartacea attraverso la PEC e la **piattaforma CRM** che alimenta una banca dati clienti/utenti.

- N. 24.464 protocolli Registro Imprese aperti
- Tempi medi di lavorazione pratiche Registro imprese pari a 2,40 gg. - 96% delle pratiche telematiche evase entro 5 giorni (totale pratiche telematiche evase- 16.473)
- Attivazione delle procedure automatizzate Pard per la gestione delle pratiche ComUnica artigiane
- Attivazione servizio SPID (22/12/2016)
- N. 2331 CNS e n. 304 Token usb distribuite
- Sistema di prenotazione via web per il rilascio di strumenti di firma digitale
- n. 5244bilanci depositati
- n. 4688 richieste di certificati d'origine e n. 1989 richieste di visti su fatture
- 100% della scannerizzazione dei documenti in entrata e in uscita (archiviazione informatica)
- Rispetto della conclusione dei tempi dei procedimenti camerati
- Tempi di pagamento fatture passive (gg intercorrenti tra data fattura e data pagamento/n. fatture pervenute e pagate – Indicatore benchmarking) = 19 gg

2.5 I principali volumi trattati

Innovazione crescita e
apprendimento

Elementi di rilievo 2016 per la CCIAA di Pistoia

Il ciclo di gestione della performance avviato dalla Camera con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica ha comportato una serie di nuovi adempimenti di legge a cui è seguita la diffusione di una nuova cultura aziendale volta ad una migliore efficienza.

Maggior coinvolgimento della struttura nella gestione del ciclo, assegnazione di progetti trasversali che coinvolgono l'intera struttura su obiettivi dell'ente,

L'analisi del ciclo della performance da parte dell'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) giudica il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni. Per i dettagli della relazione si rinvia al sito camerale, sul quale sarà pubblicata appena inoltrata dall'OIV.

Somministrazione questionario indagine benessere organizzativo.

N. giorni di assenza inferiore al target previsto – 47 gg contro target 48gg

Nessun contenzioso inerente l'attività lavorativa

Prospettiva Economico- Finanziaria

Elementi di rilievo 2016 per la CCIAA di Pistoia

- Introitato per riscossione spontanea il 65% del diritto annuale dovuto per l'anno 2016
- Ridotta l'incidenza delle spese per il personale sugli oneri di gestione corrente (34%)
- Onere delle funzioni di supporto pari al 51% degli oneri di gestione corrente
- Proventi della gestione corrente derivanti da proventi e contributi da gestione di bene e servizi promozionali pari al 42% dei costi per interventi economici
- Nel proseguo del documento alcune slide che sintetizzano la salute organizzativa e gestionale dell'ente che la Camera di Commercio ha inserito nel pannello degli obiettivi strategici in considerazione della forte criticità della dimensione economico-finanziaria che riguarda attualmente gli enti pubblici

3 - La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

LE RISORSE FINANZIARIE destinate al sistema economico provinciale

Conto economico 2016

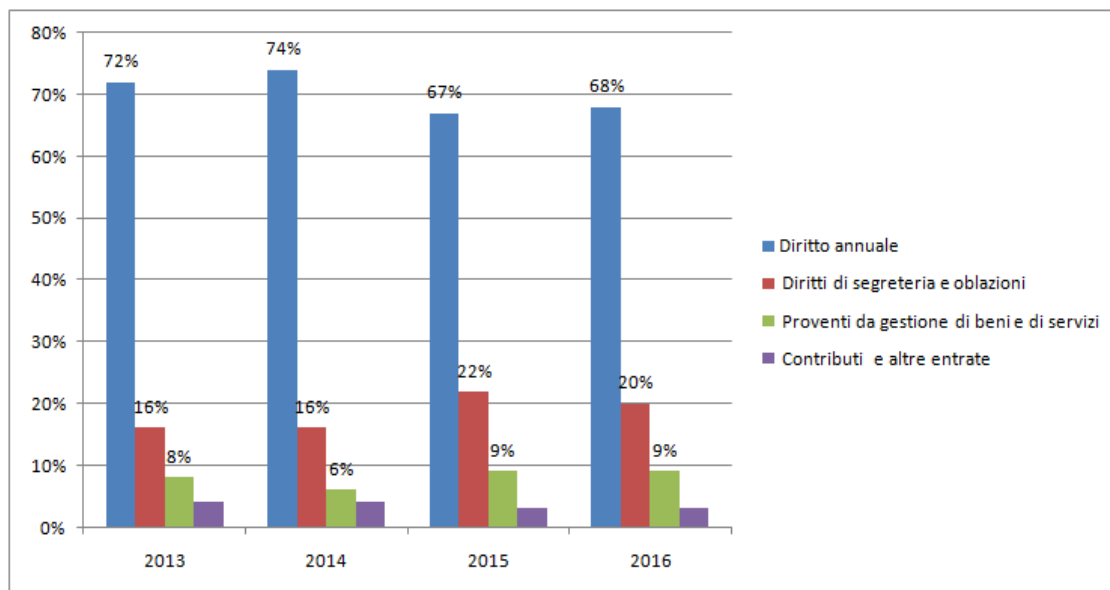
Nome Priorità	Somma di Approvato	Utilizzo Budget
A La Camera di Commercio per la valorizzazione economica del territorio	€ 0,00	
A Totale	€ 642.400,00	92%
B La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese	€ 0,00	
B Totale	€ 770.648,90	83%
E La Camera di Commercio per la trasparenza e la tutela del mercato	€ 0,00	
E Totale	€ 34.669,03	68%
Totale complessive	€ 1.447.717,93	85%

VOCI DI ONERE/PROVENTO	VALORI ANNO 2015	VALORI ANNO 2016	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi Correnti			
1 Diritto Annuale	4.000.026	4.408.021	407.995
2 Diritti di Segreteria	1.281.608	1.297.320	15.713
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	193.888	189.594	(4.294)
4 Proventi da gestione di beni e servizi	564.974	553.991	(10.983)
5 Variazione delle rimanenze	(542)	(10.919)	(10.378)
Totale proventi correnti A	6.039.954	6.438.007	398.053
B) Oneri Correnti			
6 Personale	(2.298.079)	(2.311.721)	(13.642)
a competenze al personale	(1.729.173)	(1.715.592)	13.581
b oneri sociali	(424.453)	(439.358)	(14.905)
c accantonamenti al T.F.R.	(113.920)	(127.218)	(13.298)
d altri costi	(30.532)	(29.552)	980
7 Funzionamento	(1.502.219)	(1.429.272)	72.946
a Prestazioni servizi	(536.821)	(517.395)	19.426
b godimento di beni di terzi	(47.227)	(48.107)	(881)
c Oneri diversi di gestione	(491.279)	(491.738)	(458)
d Quote associative	(325.798)	(289.833)	35.965
e Organi Istituzionali	(101.093)	(82.199)	18.895
8 Interventi economici	(1.211.853)	(1.447.718)	(235.865)
9 Ammortamenti e accantonamenti	(1.465.371)	(1.686.797)	(221.426)
a Immob. immateriali	(10.174)	(4.925)	5.249
b Immob. materiali	(273.683)	(246.613)	27.071
c svalutazione crediti	(1.180.848)	(1.365.259)	(184.411)
d fondi rischi e oneri	(666)	(70.000)	(69.334)
Totale Oneri Correnti B	(6.477.521)	(6.875.508)	(397.987)
Risultato della gestione corrente A-B	(437.566)	(437.501)	66
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10 Proventi finanziari	32.968	10.659	(22.309)
11 Oneri finanziari	(1)	0	1
Risultato della gestione finanziaria	32.967	10.659	(22.308)
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12 Proventi straordinari	114.366	557.137	442.770
13 Oneri straordinari	(19.373)	(123.646)	(104.273)
Risultato della gestione straordinaria	94.993	433.490	338.497
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale			
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	0	(1.148)	(1.148)
Differenza rettifiche attività finanziaria	0	(1.148)	(1.148)
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	(309.605)	5.501	315.106

Per un maggior dettaglio delle iniziative economiche realizzate all'interno delle 5 linee strategiche (Priorità) si rinvia alla seconda parte della *Relazione della Giunta Camerale*, che accompagna il Consuntivo 2016, pubblicato sul sito camerale, nella sezione [Amministrazione Trasparente - Bilanci](#)

3 - La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

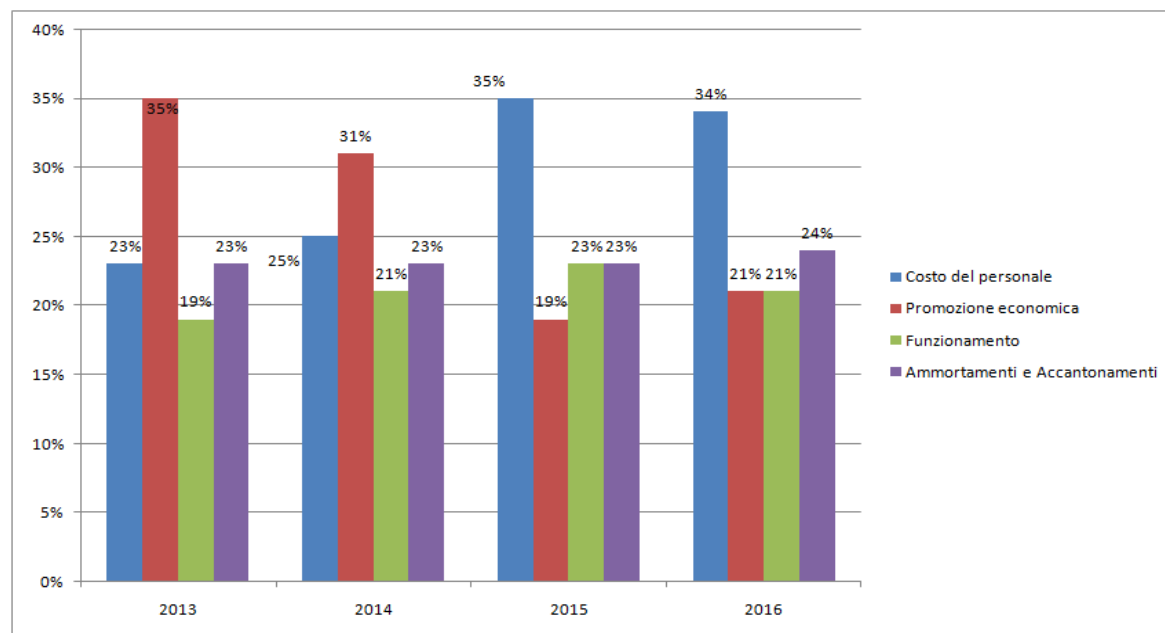
	2013	2014	2015	2016
Diritto annuale	72%	74%	67%	68%
Diritti di segreteria e oblazioni	16%	16%	22%	20%
Proventi da gestione di beni e di servizi	8%	6%	9%	9%
Contributi e altre entrate	4%	4%	3%	3%



3 - La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

	2013	2014	2015	2016
Costo del personale	23%	25%	35%	34%
Promozione economica	35%	31%	19%	21%
Funzionamento	19%	21%	23%	21%
Ammortamenti e Accantonamenti	23%	23%	23%	24%

(*) inclusi i riversamenti al bilancio dello Stato di cui alla slide seguente



La contrazione del peso delle risorse dedicate al sostegno del sistema economico locale è conseguente all'entrata in vigore del DL 90/2014 che ha imposto una riduzione della misura del diritto annuale del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% a partire dal 2017.

3 - La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Negli anni si sono succeduti interventi normativi che hanno imposto riduzioni di spesa anche per gli enti e gli organismi, dotati di autonomia finanziaria, che non ricevono trasferimenti dal bilancio dello Stato come le Camere di Commercio.

Le somme derivanti dalla riduzione devono essere versate annualmente ad apposito capitolo del bilancio dello Stato e quindi NON costituiscono un effettivo risparmio per l'ente e confluiscono negli oneri della gestione corrente.

VERSAMENTI AL BILANCIO DELLO STATO	2016	2015	2014	2013	2012
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi del art.. 61, commi 1-2-5-6 del DL 112/2008					
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 8, comma 3 DL 95/2012					
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 50, comma 3 DL 66/2014					
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 1, comma 141-142 DL 228/2012					
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 6, comma 8-12-13-143-142 DL 78/2010					
TOTALE RIVERSAMENTI AL BILANCIO DELLO STATO	280.943,34	280.943,34	269.537,78	246.726,66	109.015,62

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

L'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, inizialmente prevista dal Decreto Legislativo 150/2009 e, successivamente, dall'art. 10, del D.Lgs. 33/2013 (*) il quale prevede che "Ogni amministrazione, sentite le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire:

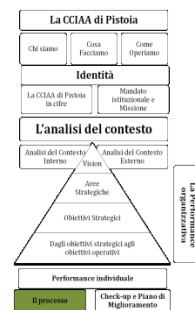
- un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla Civit (ora ANAC)
- la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendano l'operato dell'amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa:

Obiettivo	Indicatore	Target
Assicurare la <i>compliance</i> rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore di formazione erogate mediamente per dipendente)	≥ 4
Assicurare la <i>compliance</i> rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione specifica del RPC e RT (ore di formazione fruita)	≥ 6
Assicurare la <i>compliance</i> rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Aggiornamento sezione trasparenza sito camerale	Monitoraggio
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	Entro 30.11.2016
Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione iniziative per la diffusione della cultura della legalità	≥ 2
Miglioramento in termini di <i>accountability</i>	Superamento check-up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	100%
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>	Predisposizione aggiornamento del PTTI per la consultazione	Entro 31.12.2016

Gli obiettivi e i relativi target sono stati declinati all'interno della programmazione di ente e della programmazione operativa e inseriti nel Piano della Performance, con attribuzione della loro responsabilità al dirigente Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ovvero al Segretario generale, in modo che sia assicurato un sufficiente collegamento tra il Programma e la mappa strategica dell'ente da cui prende avvio il ciclo della performance.

(*) la disposizione citata è stata ora modificata, a decorrere dal Piano adottato a gennaio 2017, dal D.Lgs. 97/2016



5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

IL CONTESTO INTERNO

Costituzione del CUG: Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4.03.2011)

Con determina del Segretario generale n. 28 del 31.03.2011 è stato istituito presso la Camera di Pistoia il CUG e rinnovato a dicembre 2015. Tra i compiti che la normativa attribuisce al Cug ci sono quelli di indagare sull'attuazione dei principi di parità e pari opportunità, far emergere eventuali situazioni di disagio in ordine ad ambiente e condizioni di lavoro o alla organizzazione stessa del lavoro, rispondere alle esigenze di conciliazione vita-lavoro per favorire un maggior benessere lavorativo.

La relazione del CUG, sulla situazione del personale riguardante l'attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro – *mobbing*, viene presentata agli organi entro il 31 marzo di ogni anno.

Il Comitato per l'imprenditoria femminile

La CCIAA di Pistoia, attraverso il Comitato per l'imprenditoria femminile, ha voluto dare avvio ad un processo di sensibilizzazione degli amministratori e degli stakeholder interni ed esterni sulla questione di genere e sull'impatto diversificato delle politiche:

- ridurre le disuguaglianze di genere attraverso una distribuzione più equa delle risorse
- promuovere una lettura ed un'analisi del contesto di riferimento e delle diverse esigenze presenti nel tessuto economico-sociale e rispondere coerentemente ad esse
- rafforzare il principio di trasparenza e di partecipazione per quanto riguarda la gestione delle risorse collettive e le politiche pubbliche.

Con delibera di Giunta del 6 maggio 2014 è stato nominato il nuovo Comitato per l'imprenditoria femminile composto da 15 rappresentanti di associazioni di categoria, sindacati e Abi.

5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

IL CONTESTO ESTERNO

ANALISI DEL
CONTESTO
ESTERNO

• Sono 7.363 le imprese femminili registrate al Registro Imprese della Camera di commercio di Pistoia al 31.12.2016. Di queste le attive sono 6.462 e costituiscono il 22,7% del totale delle imprese attive della provincia.

Iniziative
intraprese

• Comitato imprenditoria femminile e in genere tutte le attività espressamente destinate alla promozione dell'impresa al femminile (studi, pubblicazioni, seminari, ecc)

• Nel corso del 2016 si sono svolte n. 4 riunioni.

• E' stato organizzato il workshop "Pistoia in digitale" (25/10/2016)

• E' stato organizzato "Social media & mobile marketing per le imprenditrici di oggi (28/11/2016)

ANDAMENTO DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE IN PROVINCIA

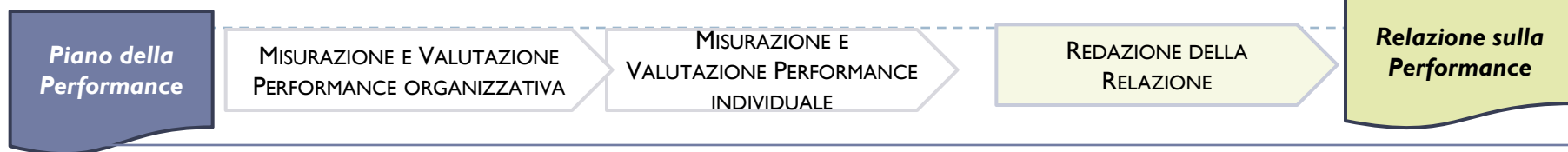
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DONNE	10,5	11	12,6	16,5	11,9	19,5
UOMINI	3,1	6,5	8,7	10,6	9,0	13,1

- il 27,2% delle **imprese femminili attive** opera nel settore del commercio
- il 12,5% nel manifatturiero
- il 11,1% nel settore agricolo

Imprese femminili per natura giuridica al 31.12.2016

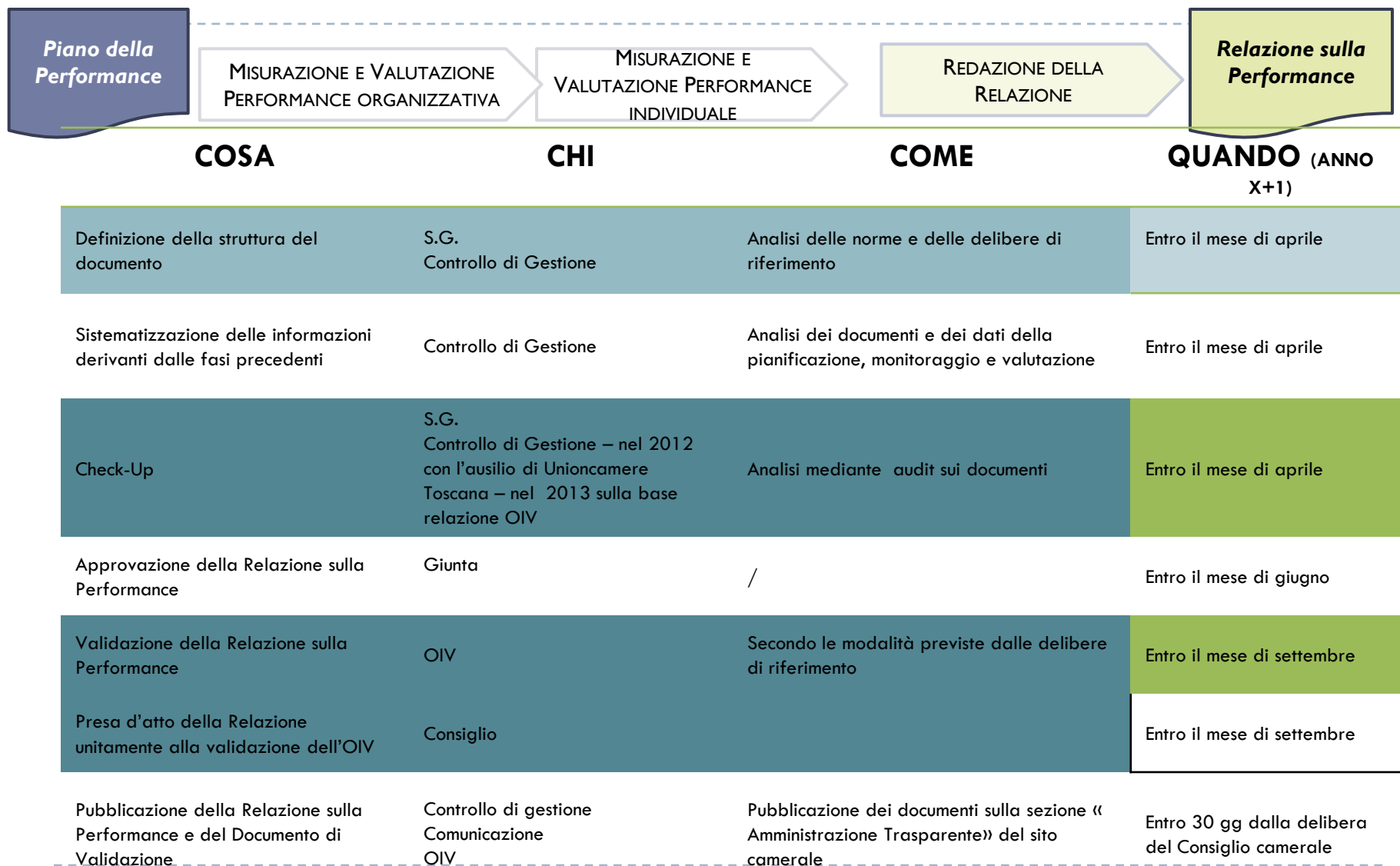
	Registrate	Attive
SOCIETA' DI CAPITALE	1.410	1.041
SOCIETA' DI PERSONE	1.288	939
IMPRESE INDIVIDUALI	4.567	4.402
COOPERATIVE	64	51
CONSORZI	6	4
ALTRE FORME	28	25
TOTALE	7.363	6.462

6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance



COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X)
Misurazione intermedia dei risultati di performance organizzativa	P.O., Personale, Dirigenti, Controllo di gestione	Rilevazione dei dati	ogni Quadrimestre
Reporting intermedio della performance organizzativa	Controllo di gestione	Cruscotto di ente/Report: grado di raggiungimento/scostamento degli obiettivi	ogni Quadrimestre
Valutazione sui risultati intermedi performance organizzativa	Responsabile del controllo di gestione, Dirigenti, P.O.	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, feedback operativo	
Misurazione intermedia dei risultati di performance individuale	P.O., Personale, Dirigenti, Responsabile del controllo di gestione	Rilevazione dei dati	
Reporting intermedio della performance individuale (premiabilità)	Controllo di gestione	Cruscotto di area/Report e Schede Obiettivi/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	
Valutazione sui risultati intermedi performance individuale	Controllo di gestione Dirigenti, P.O.	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	
Aggiornamento del Piano della Performance	S.G. , Giunta, Dirigenti, P.O., Controllo di gestione	Variazione del Piano della Performance in funzione delle azioni correttive scaturenti dal monitoraggio	In itinere
Bilancio preconsuntivo	Responsabile ufficio ragioneria e provveditorato	Rilevazione delle risultanze gestionali al 31/12 dell'anno x (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo anno x+1)	Dicembre

6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance



7 - I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future.

Il 2012 è stato l'anno in cui la CCIAA di Pistoia ha consolidato il processo di gestione della performance, così come è avvenuto per la maggior parte delle pubbliche amministrazioni tenute ad adeguarsi al D.Lgs. 150/09, sistematizzando quanto già sviluppato già da alcuni anni all'interno dell'Ente nell'ambito della pianificazione e controllo. Evidente è stato, negli ultimi anni, l'impegno dell'Ente nell'introdurre e diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione, la cultura, le logiche e gli strumenti caratterizzanti un efficace sistema di Pianificazione, controllo e valutazione, basato sulla trasparenza, sulla coerenza del processo stesso e sul rispetto di determinati standard normativi. Tuttavia il cammino da intraprendere è complesso e lungo e richiede una forte attenzione nell'approcciarsi agli elementi innovativi da attivare per adempiere al dettato normativo non trascurando però quanto già «a regime» ma approcciandosi ad una logica di miglioramento continuo del ciclo della performance al fine di garantire una sua piena implementazione formale e sostanziale. In tale ottica, i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2016 si evincono dalla Relazione sul funzionamento del ciclo redatta dall'OIV che sarà pubblicata sul sito camerale alla chiusura del ciclo.

