



**Camera di Commercio  
Pistoia**

Allegato composto da n. 58 pagine alla delibera di Giunta camerale  
n. 36 del 21 maggio 2018

## *Relazione sulla performance anno 2017*

**Camera di Commercio di Pistoia**

Maggio 2018

## Presentazione

---

La presente Relazione completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2017 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
  - 1.2.1 Il contesto interno: il clima e il benessere organizzativo
  - 1.2.2 Il contesto interno: il clima e il benessere organizzativo
  - 1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione e le partecipazioni
  - 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 2017. 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 2017/2019](#)

## 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 2017, 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 influenza in maniera determinante l'attività dell'ente. In attuazione del disposto dell'art. 4 del D.Lgs. 219/2016 Unioncamere ha predisposto il piano di razionalizzazione del sistema camerale che è stato fatto proprio dal Ministro dello Sviluppo Economico con Decreto 8 agosto 2017. Con tale Decreto, entrato in vigore il 19 settembre 2017, è stata tra l'altro istituita la Camera di Commercio di Pistoia-Prato e nominato il Dott. Daniele Bosi, attuale Segretario generale della Camera di Commercio di Pistoia, Commissario *ad acta*. Il nuovo Ente, con sede legale a Prato in Via del Romito 71 e sede secondaria a Pistoia, C.so Silvano Fedi 36, diventerà operativo a decorrere dalla data di insediamento del nuovo Consiglio camerale: fino a quella data rimarranno in carica gli organi delle due Camere di Commercio accorpate che continuano ad esercitare tutte le loro funzioni.

Il D.M. 8 agosto 2017 è stato, di fatto, travolto dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale 1<sup>a</sup> Serie speciale – Corte Costituzionale n. 51 del 20 dicembre 2017, che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale del comma 4 del citato art. 3, del D.Lgs. 219/2016 nella parte in cui stabiliva che il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico dallo stesso previsto (il D.M. 8 agosto 2017) doveva essere adottato «sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano», anziché previa intesa con detta Conferenza.

## 1.1 Il contesto esterno

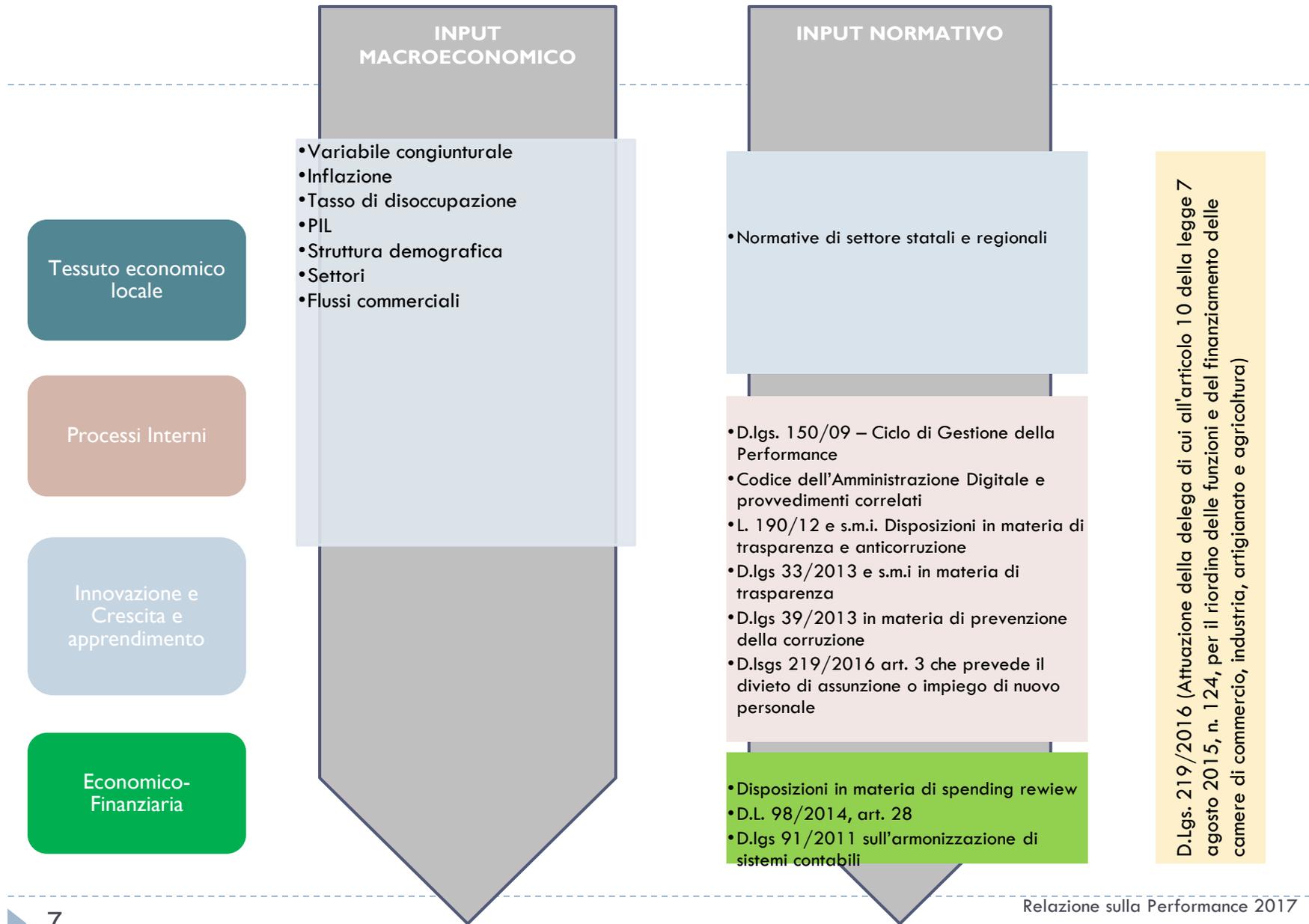
---

Ciò ha determinato l'interruzione delle procedure riprese solo nel marzo del 2018, a seguito dell'emanazione di un nuovo decreto in data 16 febbraio 2018.

Per un ulteriore approfondimento del contesto interno ed esterno si rinvia alla [Relazione sulla gestione e sui risultati 2017](#) allegata al conto consuntivo 2017 e pubblicata sul sito camerale, con particolare riferimento alla sezione 1<sup>^</sup> della relazione stessa.

**Nonostante la forte incertezza del contesto esterno 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





## 1.1 Il contesto esterno –

### INPUT MACROECONOMICO

#### Variabili Macroeconomiche nazionali

Stima Pil al 4° trimestre 2017 +1,6%  
 Consumi aumento (+0,9%)  
 Investimenti fissi lordi (+4,4%)  
 Variazione dicembre 2017 produzione industriale (+4,9) che riporta a una media annua di 3%  
 Incremento medio dell'inflazione +1,2%  
 Tasso di disoccupazione media in diminuzione (11,2%)

#### Variabili Macroeconomiche locali

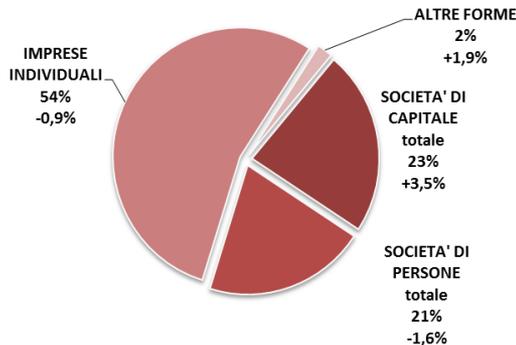
Inflazione mensile provinciale a livello tendenziale +1,5%  
 Tasso di disoccupazione provinciale 11,7%

#### Variabili settoriali

Struttura demografica – crescita del numero di imprese nel 2017 0%  
 Esportazioni in flessione (-0,8%)  
 importazioni in aumento (+0,2%)

Tessuto  
economico  
locale

Imprese per Natura Giuridica al 31.12.2017  
 Composizione % e tasso di crescita nell'anno



L'anno 2017 si chiude con una crescita pari a 0 per quanto concerne l'indice di natimortalità del sistema delle imprese pistoiesi. Ancora più negativo rispetto all'anno precedente l'andamento del comparto artigiano (-1,7%).

Alla fine del 2017 le imprese registrate presso la Camera di Commercio di Pistoia risultano 32.823; di queste 28.253 sono quelle attive.

Nei dodici mesi del 2017 sono nate – in provincia – 1.906 nuove imprese e ne sono cessate 1.904, con un saldo positivo di solo 2 aziende. Sia il tasso di natalità che quello di mortalità sono stati pari a 5,8%.

Sono entrate in procedura concorsuale 73 imprese e hanno aperto un percorso di liquidazione oltre 493 imprese.

Nell'anno 2017 il trend delle esportazioni pistoiesi risulta in leggera flessione (-0,8 %) in un contesto regionale più favorevole (+4,2%). Le importazioni aumentano (+0,2%) La provincia di Pistoia ha esportato merci per un valore pari a oltre 1.321 milioni di euro, e ha importato merci per 829 milioni di euro

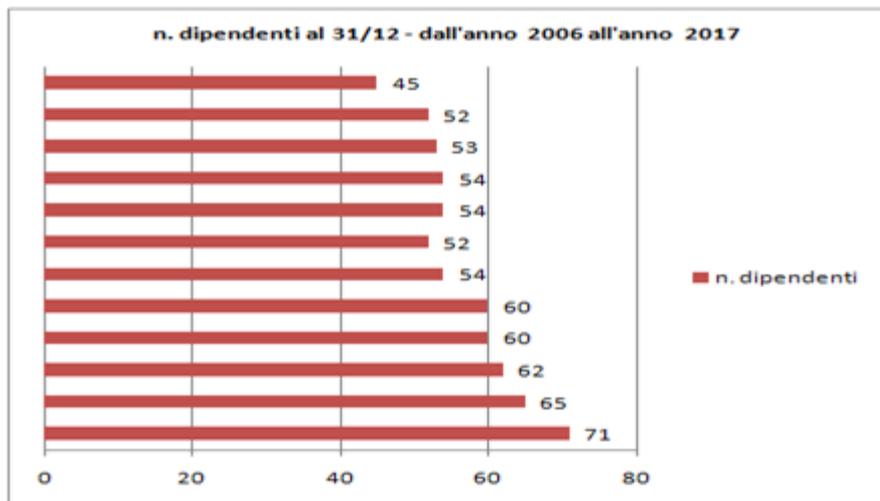
Per quanto concerne i **prodotti maggiormente scambiati**, le piante vive hanno rappresentato il capitolo merceologico più esportato (il 17,8% del totale con un aumento rispetto al 2016 di 8,1% ), seguito dalle calzature (9,4%, in crescita sul 2016 di +1,7%) e dagli altri prodotti tessili (7,1%, con un leggero aumento pari a +0,1%). I mobili si attestano al 4° posto, in leggera ulteriore diminuzione rispetto al 2016 (-0,8%).

Per quanto riguarda il Turismo, i dati del 2017 risultano positivi Nel corso dell'anno negli esercizi ricettivi della provincia di Pistoia sono arrivati 891.883 clienti, che hanno soggiornato in media 2,65 giornate per un totale di 2.362.085 presenze.

Rispetto al 2016 gli arrivi sono aumentati del 4,21%, e le presenze del 4,12%. Negli esercizi alberghieri, che raccolgono il 90% degli arrivi e l'83% delle presenze, gli arrivi sono cresciuti di un valore pari a +3,4% e le presenze a +3,9%. Negli esercizi extralberghieri gli arrivi sono aumentati del 11,7% e le presenze del 5,2%.

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

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2017-2019, 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*

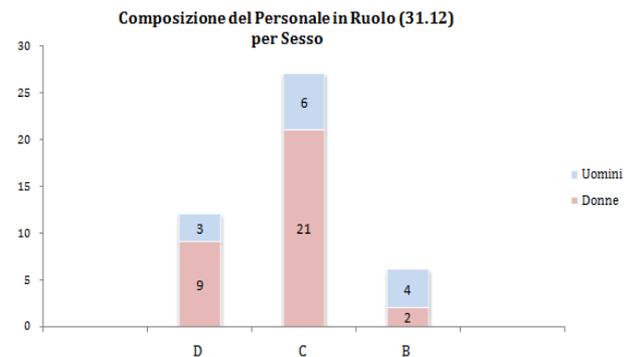
L'esercizio 2017 registra un calo dei costi del personale pari al 6,81% rispetto all'anno 2016. Tale riduzione è da ricondurre all'elevato numero di personale in uscita registrato nel corso dell'anno in esame. Nel dettaglio si sono verificate:

- n. 2 cessazioni per collocamento in quiescenza di unità di categoria C;
- n. 3 cessazioni per mobilità in uscita di unità di categoria D;
- n. 1 cessazione per mobilità in uscita di categoria C ;
- n. 1 cessazione per mobilità in uscita di categoria B.

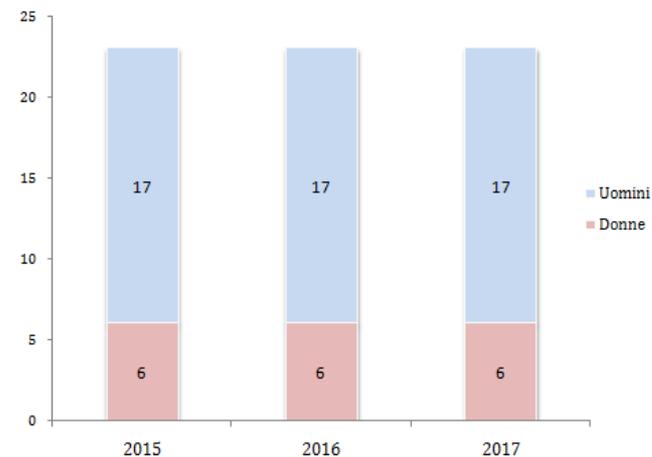
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2014		2015		2016		2017	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>								
<b>D</b>	11	4	11	4	11	4	9	3
<b>C</b>	25	6	25	6	24	6	21	6
<b>B</b>	3	5	3	4	3	4	2	4
<b>A</b>								
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>13</b>
	<b>54</b>		<b>53</b>		<b>52</b>		<b>45</b>	

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

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2014		2015		2016		2017	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>								
<b>D</b>	11	4	11	4	11	4	9	3
<b>C</b>	25	6	25	6	24	6	21	6
<b>B</b>	3	5	3	4	3	4	2	4
<b>A</b>								
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>13</b>
	<b>54</b>		<b>53</b>		<b>52</b>		<b>45</b>	



Composizione Consiglio camerale per Sesso					
2015		2016		2017	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
6	17	6	17	6	17
<b>23</b>		<b>23</b>		<b>23</b>	



## 1.2 Il contesto interno - Il clima e il benessere organizzativo



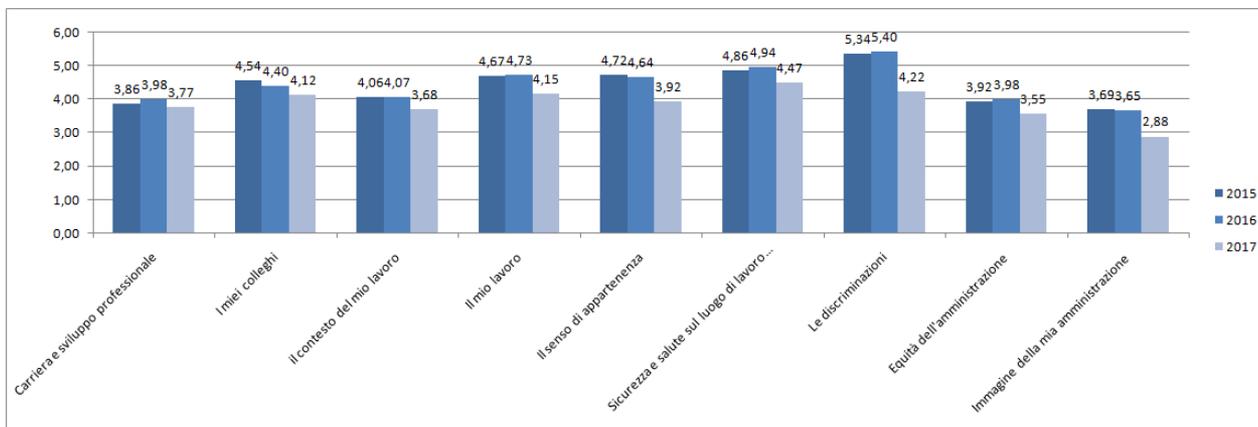
La Camera di Commercio ha svolto le indagini sul benessere organizzativo interno per gli anni dal 2013 al 2016 utilizzando il sistema predisposto dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). Per l’anno 2017 l’indagine si è svolta con un sistema interno, che ha seguito la stessa logica del sistema Anac. Tutte 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

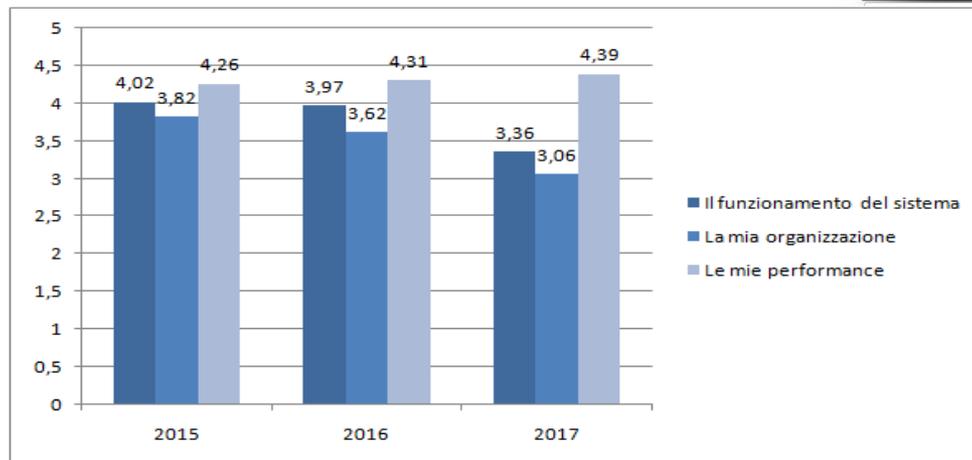
Benessere organizzativo: Ambito di valutazione			
	2015	2016	2017
Carriera e sviluppo professionale	3,86	3,98	3,77
I miei colleghi	4,54	4,40	4,12
il contesto del mio lavoro	4,06	4,07	3,68
Il mio lavoro	4,67	4,73	4,15
Il senso di appartenenza	4,72	4,64	3,92
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,86	4,94	4,47
Le discriminazioni	5,34	5,40	4,22
Equità dell’amministrazione	3,92	3,98	3,55
Immagine della mia amministrazione	3,69	3,65	2,88
	4,41	4,42	3,86



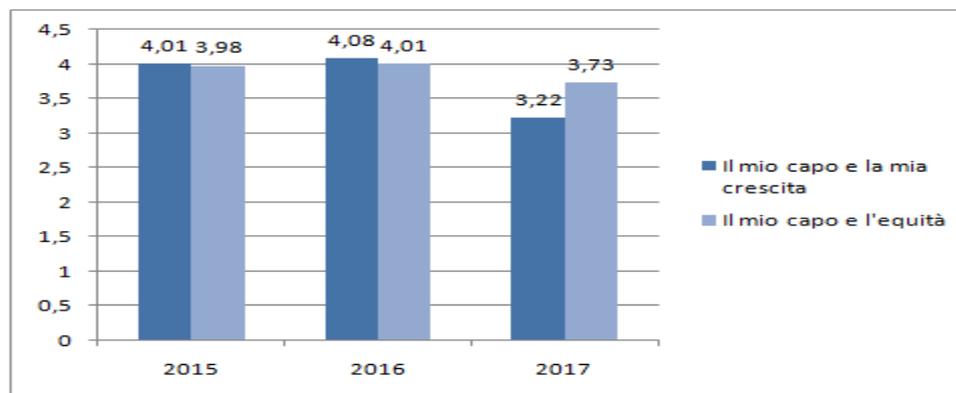
## 1.2 Il contesto interno - Il clima e il benessere organizzativo



Grado di condivisione del sistema: ambiti di valutazione			
	2015	2016	2017
Il funzionamento del sistema	4,02	3,97	3,36
La mia organizzazione	3,82	3,62	3,06
Le mie performance	4,26	4,31	4,39
<b>MEDIA</b>	<b>4,03</b>	<b>3,96</b>	<b>3,60</b>



La valutazione del superiore gerarchico: ambiti di analisi			
	2015	2016	2017
Il mio capo e la mia crescita	4,01	4,08	3,22
Il mio capo e l'equità	3,98	4,01	3,73
<b>MEDIA</b>	<b>4,00</b>	<b>4,05</b>	<b>3,48</b>



## 1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione e le partecipazioni

---

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. Nel 2017, in ottemperanza alla normativa che ha imposto un ridimensionamento delle sedi camerali, è stata chiusa la sede decentrata della Valdinievole.

Per ulteriori approfondimenti riguardo la rete delle partecipate camerali 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 e le partecipazioni

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

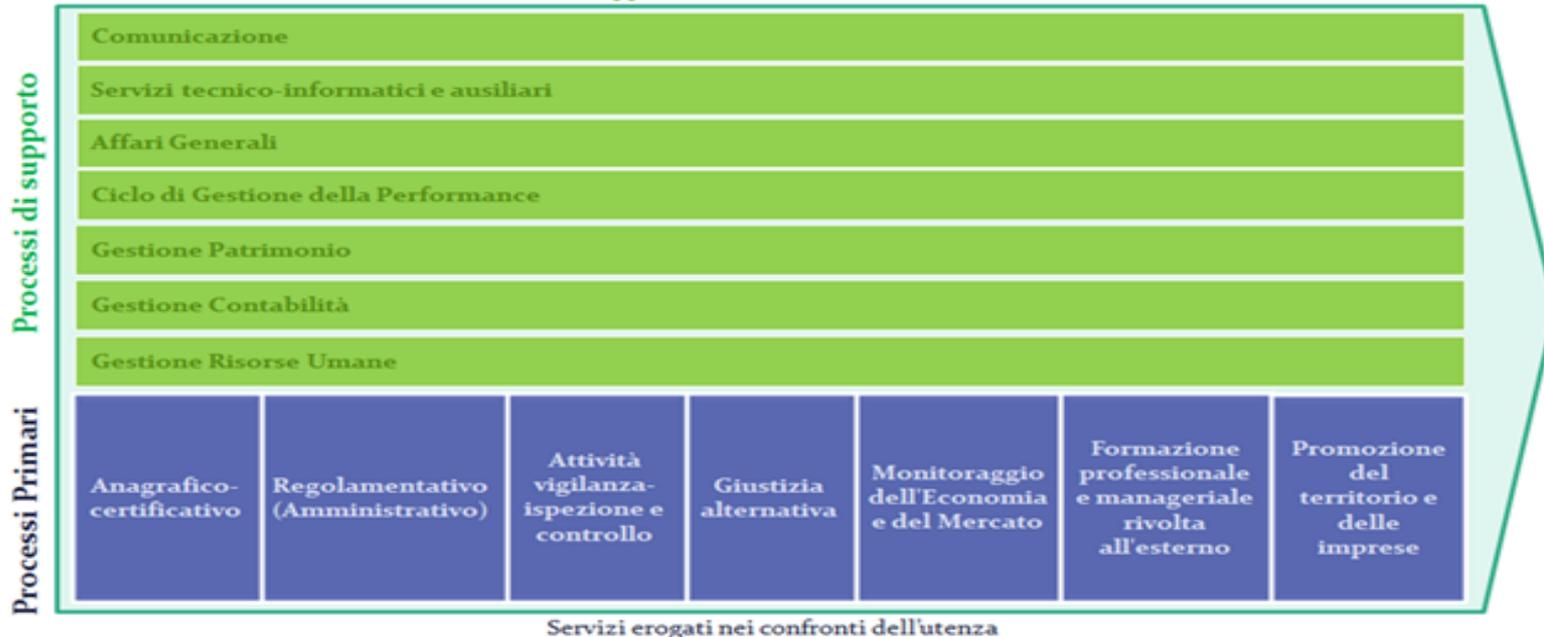
Tipologia di Utente	n. utenti	Servizi resi						
		Anagrafico - Certificativi	Regolaz ione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese (sedi e ul registrate ri)	39.592	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 e le partecipazioni

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 e del sistema nazionale Pareto, 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, 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 2015/2016.](#)



## 1.4 Il Piano della Performance in sintesi

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;

Percentuale di raggiungimento <70%

 =parziale raggiungimento dell'obiettivo;

Percentuale di raggiungimento >=70 e <80%

 =raggiungimento dell'obiettivo

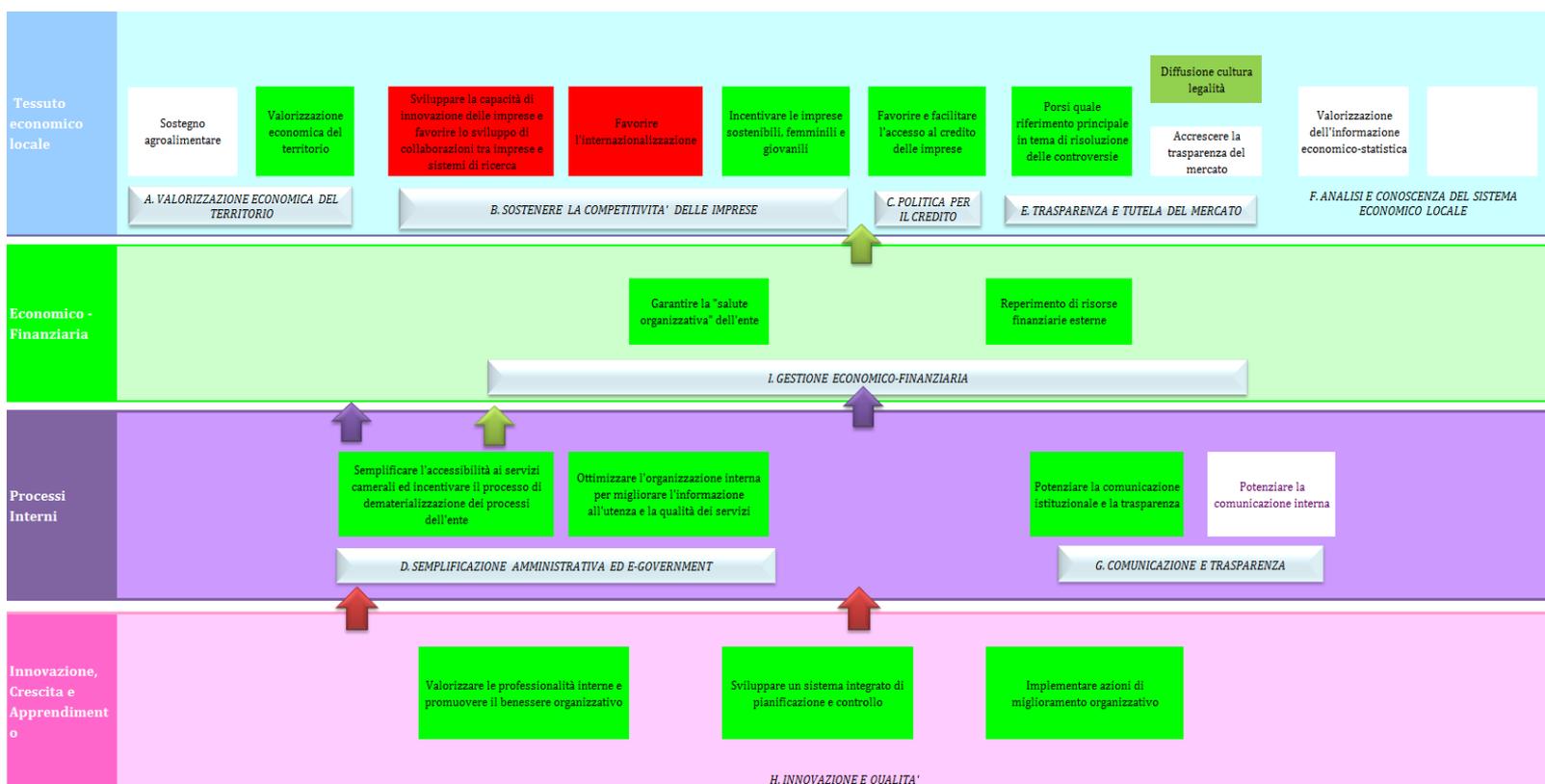
Percentuale di raggiungimento >=80%

## 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 2017, 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.

### Livello di realizzazione sintetico: Strategia di Ente 91%



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

	criticità	opportunità	azioni correttive
<b>Tessuto economico locale</b>	<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 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 2017, 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 2017 /2018 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 2017 è stato un anno di ulteriore 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>Non si è reso necessario assestare il piano della performance 2017-2019.</p> <p>Per alcuni indicatori i relativi target non sono stati raggiunti per motivazioni in buona parte non attribuibili a responsabilità dell'ente di cui si da conto nel prosieguo delle slides, nella parte relativa al cruscotto di ente.</p>
<b>Processi Interni</b>			
<b>Apprendimento, Crescita e Organizzazione</b>			
<b>Economico-Finanziario</b>			

## 2. L' Albero della Performance

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

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

**Mission:** ragione d'essere e ambito in cui 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.

**L'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 2017](#), allegata al consuntivo 2017 e pubblicata sul sito camerale, nella sezione "Amministrazione trasparente"

Nel proseguo si indicano le percentuali di realizzazione degli obiettivi strategici programmati per l'esercizio 2017 e una sintetica rendicontazione degli stessi. Per un maggior dettaglio si rinvia alla più volte citata Relazione sulla gestione pubblicata sul sito camerale.

### A. - La valorizzazione economica del territorio

Prospettiva				TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	
A1 Valorizzazione economica del territorio					100%			100%	
A1	1	1	/ 2	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)	100%	99%	90%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A1 - Valorizzazione economica del territorio qualificando Pistoia quale provincia del verde	€ 341.639 utilizzo budget 99%	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: 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 2016-2017 e l'invio di n. 4 newsletter in materia di agricoltura e ambiente; sono stati organizzato n. 4 seminari formativi in materia di agricoltura e ambiente(103 imprese partecipanti).	Servizio Promozione e internazionalizzazione



### B – Sostegno alla competitività delle imprese

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	€ 143 utilizzo budget 7%	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. 49 utenti, n. 41 nel 2016) e n. 243 pratiche depositate; n. 2 corsi formativi in materia brevettuale (n. 73 partecipanti ) e n. 6 in materia di innovazione – eccellenza in digitale (203 partecipanti).	Servizio Promozione e sviluppo – Promozione e internazionalizzazione
A3 - Favorire l'internazionalizzazione	€ 522.260 utilizzo budget 84%	Attivi gli sportelli Punto Impresa internazionalizzazione e commercio estero. Forte impegno diretto dell'Ente nel supporto dell'internazionalizzazione del tessuto. n. 96 imprese espositrici e n. 235 brand presentati a Immagine Italia 2018, 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 Realizzato 1500 copie della rivista "VIVI PISTOIA" compresa l'app per android e ios nel quadro delle iniziative Vestire il Paesaggio 2017 e Pistoia Capitale della Cultura 2017. Emanato il bando per il finanziamento della partecipazione a fiere internazionali	Servizio Promozione e internazionalizzazione
A4 Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili		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 ( 26 incontri organizzati). Al percorso Boot camp hanno aderito 12 istituti scolastici con 2523 studenti. Nel campo dell'alternanza scuola/lavoro l'Ente ha organizzato l'Alternanza day e preso contatto con le scuole della provincia. Particolare attenzione anche alle imprese femminili con le azioni promosse dal Comitato Imprenditoria femminile.	Servizio Promozione e sviluppo

Bando per la concessione di contributi alle aziende pistoiesi partecipanti a mostre e fiere in Italia classificate come internazionali – Dati al 31/12/2017	Domande di contributo n. 93 Liquidate n. 37 Respinte n. 2	Risorse Assegnate €36.642,99
---	---	---------------------------------

Prospettiva					TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	Note	
<b>A1</b> Valorizzazione economica del territorio						100%			100%		
A1	1	1	/	2	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)	100%	99%	90%	100%	
<b>A2</b> Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca						100%			54%		
A2	1	3	/	4	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%	7%	90%	7%	Si segnala che le risorse stanziate sulla linea d'azione sono state scarsamente significative (€ 2.150) e quindi il loro sottoutilizzo non ha comportato particolari criticità, anche in considerazione della realizzazione di numerose attività che non hanno necessitato dell'utilizzo di risorse finanziarie
A2	2	5	/	6	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N° accessi al servizio consulenziale *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	10%	1,73	1	100%	utenti consulenza brevettuale in valore assoluto = 49
A2	3	7	/	6	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	20%	22,94	7	100%	N. partecipante ad attività in valore assoluto = 648
A2	4	8			Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	20%	5,00	5	100%	5 = buono
<b>A3</b> Favorire l'internazionalizzazione						100%			66%		
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	70%	84%	90%	94%	
A3	2	11			Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione sei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Scheda progetto da definirsi a seguito stipula convenzione ICE Unioncamere)	30%	0%	100%	0%	L'intesa operativa tra ICE e Unioncamere è stata raggiunta solamente nel mese di novembre 2017, con validità a decorrere dall'esercizio 2018
<b>A4</b> Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili						100%			93%		
A4	1	12			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	60%	2.484	1.000	100%	
A4	2	13			Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerale	Numero classi provincia di Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	20%	133	55	100%	
A4	3	14			Livello di affluenza allo Sportello Nuove imprese	N. utenti serviti allo sportello prima consulenza gratuita per l'avvio di impresa con accordo ordine commercialisti	20%	26	40	65%	N. utenti in valore assoluto = 26
A4	4	6	/	15	Tasso di imprenditorialità	N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12/N° Abitanti provincia di Pistoia	0%	9,68%	8,50%	100%	

### C – La politica per il credito

Prospettiva						TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017
A5 Favorire e facilitare l'accesso al credito delle imprese							100%			81%
A5	1	16	/	6	Livello di affluenza allo Sportello Finanziamenti	N. utenti serviti allo sportello di consulenza imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi nell'anno X *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	100%	7,33	9	81%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	-	L'attività non si è potuta concretizzare in un sostegno finanziario ai consorzi fidi per i limiti imposti dalla normativa vigente che hanno contratto anche le possibilità di appositi bandi di sostegno al credito. E' invece rimasto attivo lo <b>sportello Punto Impresa Opportunità e agevolazioni finanziarie</b> , proseguendo l'attività in collaborazione con Unioncamere toscana per l'utilizzo della banca dati thesaurus che prende in considerazione le più rilevanti opportunità agevolative a favore delle imprese, di fonte comunitaria, nazionale e regionale	Servizio Promozione e sviluppo – Promozione e internazionalizzazione



# E – Trasparenza e tutela del mercato

Prospettiva					TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	
A6 Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie						100%			100%	
A6	1	17	/	6	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 u.l.) al 31.12	30%	182,56	85	100%
A6	2	18	/	19	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	51%	45%	100%
A6	3	20			Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	8	2	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A6 Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie	<p>€ 22.082,96</p> <p>utilizzo del budget 56%</p>	<p>Dopo il forte incremento delle procedure di mediazione del 2015, nel 2016 il dato si è leggermente contratto come pure nel 2017. E' però in crescita il tasso di successo. Nel 2017 sono state depositate 225 procedure (254 nel 2016) e si sono tenuti n. 356 incontri,. Le procedure concluse con esito positivo sono state il 51% del totale. Sono stati depositati n. 3 arbitrati. Il 23 novembre si è tenuto il seminario: LA MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE: RISULTATI, PROSPETTIVE ED INTERAZIONE CON IL GIUDIZIO a cui sono intervenuti 160 partecipanti</p> <p>Nel mese di novembre 2017, tenuto anche conto della mobilità al Comune di Livorno dell'Ispettore metrico, è stato istituito l'Ufficio unico di metrologia legale tra le Camere di Pistoia e Prato.</p> <p>In materia di vigilanza e controllo è stato concluso il progetto SVIM, effettuati 81 sopralluoghi ed è stato costituito l'elenco dei titolari di contatori del gas e dei dispositivi di conversione ai sensi dell'art. 13 del DM 16 aprile 2012, n. 75. Sono state organizzate 8 iniziative nell'ambito delle azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia.</p> <p>Presentazione del libro di Davide Cerullo "DIARIO DI UN BUONO A NULLA" in collaborazione con L'Associazione Libera; 11/4/2017 spettacolo di teatro civile IN GINOCCHIO. STORIE DI MAFIA L'Evento, ad ingresso libero rivolto agli studenti degli Istituti superiori e alla cittadinanza interessata, ha ottenuto il patrocinio gratuito del Comune di Pistoia ed è stato inserito nel cartellone ufficiale di Pistoia Capitale Italiana della Cultura 2017; 03/05/2017 - MEMORIA IN MARCIA, partecipazione alla tappa Pistoiese, unica in Toscana; 20/05/2017 – Evento: MARGHERITA ASTA, UN INCONTRO PER NON DIMENTICARE Hanno partecipato studenti dell'ITCS F. PACINI, i rappresentanti dell'Associazione Libera, autorità, cittadini e imprenditori; 13/06/2017 - Seminario RIUTILIZZO SOCIALE DEI BENI CONFISCATI ALLE MAFIE. Hanno partecipato circa n. 50 persone, autorità, forze dell'ordine, Legacoop, insegnanti dell'ITCS F. PACINI, sindacati, imprese sociali, amministratori dei comuni dove hanno sede i beni confiscati nella provincia di Pistoia. E' stato organizzato un percorso formativo per gli studenti del triennio degli Istituti superiori dal titolo "DAL BENE CONFISCATO AL BENE COMUNE". I laboratori interattivi, hanno affrontato i temi dell'economia, mafia e antimafia sociale e dei beni confiscati e son stati realizzati con personale dell'Associazione Libera. 85 studenti coinvolti. Il 30/11/2017, in occasione della VI Giornata della Trasparenza e della Legalità dell'Ente camerale, è stato organizzato un incontro di studio e approfondimento dal titolo "La lotta alla evasione fiscale e alla concorrenza sleale come opportunità di crescita e di sviluppo per le PMI". Il dott. Fabio Di Vizio, Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Pistoia, ha illustrato il suo studio "Capitali all'Estero e Risparmi in Italia. Drammi e commedie delle tasse". Hanno partecipato, oltre alle autorità istituzionali, 80 studenti dell'ITCS F. PACINI di Pistoia.</p>	<p>Servizio Regolazione del mercato</p>

### L – Gestione economico-finanziaria

Prospettiva					ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	
<b>B1</b> Garantire la "salute organizzativa" dell'ente						<b>100%</b>			<b>98%</b>	
B1	1	21	/	22	Indice "risorse umane"	Costo del personale/Oneri Correnti	25%	36%	38%	100%
B1	2	23	/	24	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee Diritto Annuale anno corrente/Dovuto Diritto Annuale	25%	65%	70%	93%
B1	3	25	/	22	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti	Oneri delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	25%	52%	55%	100%
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%	0,99	1	100%
<b>B2</b> Reperimento di risorse finanziarie esterne						<b>100%</b>			<b>100%</b>	
B2	1	29			Recupero spazi fisici per incremento proventi	Nuovo regolamento affitto sale camerali in regime di concorrenza	40%	26/09/2017	30/09/2017	100%
B2	2	30			Migliorare la riscossione diritto annuale	Realizzazione emissione del ruolo esattoriale diritto annuale 2015	60%	31/12/2017	31/12/2017	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
B1 – Garantire la salute organizzativa dell'ente	-	Per quanto riguarda i risultati economico-finanziari della gestione 2017 si rinvia a quanto descritto nella prima sezione della relazione, nella quale è contenuta un'analisi delle poste di consuntivo 2017.	Trasversale
B2 – Reperimento risorse finanziarie esterne	-	Il costo del personale rappresenta il 36% del totale degli oneri correnti e gli oneri delle funzioni A e B il 52% degli oneri correnti. I costi di struttura il 99% dei proventi della gestione corrente. I proventi propri dell'attività promozionale (contributi e proventi gestione beni e servizi) finanziano per il 57% gli oneri sostenuti nel 2017 per la promozione del sistema imprenditoriale locale.	



### D – Semplificazione amministrativa e e-government

Prospettiva	PROCESSI INTERNI	Peso	% Realizzazione 2017
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%	99%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza	100%	80%

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. Sono stati inviati alla conservazione sostitutiva il 71% dei fascicoli creati. 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 2,5 gg (2,4 nel 2016) e pratiche telematiche evase entro 5 gg per il 96% del totale (96 anche nel 2016) pur a fronte di una ulteriore riduzione del personale dedicato. Lo standard quali-quantitativo dei principali servizi camerali è stato mantenuto. Si è proceduto a monitorare il tempo di conclusione dei principali procedimenti camerali. Il 98% dei procedimenti si è concluso entro i termini e i tempi di erogazione per numerosi servizi camerali sono al di sotto di quelli normativamente previsti.	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 <a href="#">risultati del monitoraggio dell'OIV</a> , 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 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	Note
<b>C1 Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente</b>					100%			100%	
C1	1	31	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA - Consolidamento servizi al pubblico	80%	100%	100%	100%	
C1	2	32 / 33	Dematerializzazione dei processi dell'ente	Adempimenti nuovo protocollo informatico - Conservazione sostitutiva (n. fascicoli inviati a conservazione sostitutiva / Totale fascicoli creati)	20%	71%	70%	100%	
<b>C2 Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi</b>					100%			99%	
C2	1	34	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	96%	90%	100%	
C2	2	35	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-10,52	-5	100%	
C2	3	36 / 37	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo / N° procedimenti monitorati	40%	98%	100%	98%	
<b>C3 Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>					100%			80%	
C3	1	38	Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione Trasparente" sito camerale a seguito d.lgs. 97/2016 per adozione eventuali correttivi procedurali e adozione nuova disciplina accesso civico	20%	16/06/2017	30/06/2017	100%	
C3	2	39	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	30%	100%	100%	100%	
C3	3	40		Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	30/11/2017	30/11/2017	100%	
C3	4	41		Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	20%		30/10/2017	0%	L'atteso decreto ministeriale che avrebbe dovuto formalizzare la nuova mappatura dei processi è stato rinviato a causa delle conseguenze della sentenza costituzionale che ha bloccato il processo di riforma del sistema camerale
C3	5	42	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	20%	29/12/2017	31/12/2017	100%	

## 2.2 Gli Obiettivi strategici



### D – Semplificazione amministrativa e e-government

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	% Realizzazione 2017
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					100%	97%
<b>D2</b> Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					100%	98%
<b>D3</b> Implementare azioni di miglioramento organizzativo					100%	80%

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					100%			97%
D1	1	43		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente)	20%	4,00	2	100%
D1	2	44		Formazione specifica del RPC e RT (ore)	15%	12,00	4	100%
D1	3	45		Livello di disagio all'interno dell'ente	20%	0	0	100%
D1	4	46		Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno utilizzando sistema web	5%	07/12/2017	31/12/2017	100%
D1	5	47	/ 47	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	20%	0,87	1	87%
D1	6	48	/ 49	Indice di assenteismo complessivo	20%	44,09	48	100%
<b>D2</b> Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					100%			98%
D2	1	26	/ 50	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	50%	86%	90%	96%
D2	2	51		Livello di performance raggiunto	50%	91%	90%	100%
<b>D3</b> Implementare azioni di miglioramento organizzativo					100%			80%
D3	1	52		Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	100%	80%	100%	80%

Obiettivo strategico	Impatto	Servizi coinvolti
D1 Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo	La valorizzazione del personale ha potuto beneficiare delle iniziative di sistema avviate nel 2017 con prosecuzione nel 2018 concernenti la nuova impostazione dei servizi camerali (seppure ancora in corso di precisa definizione). Le stesse hanno consentito di bilanciare parzialmente le limitazioni dovute ai tagli spesa, seppure hanno incontrato il loro limite nella necessità di garantire, nel contempo, la funzionalità dei servizi Ore di assenza complessiva per unità di personale (comprensive delle ore di ferie) = 44 gg Buon clima interno come risulta dai risultati sull'indagine di clima realizzata nel corso del 2017 le cui risultanze sono pubblicate sul <a href="#">sito camerale – sezione Amministrazione trasparente</a>	Trasversale
D2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo	Sviluppato il progetto di benchmarking nazionale (kronos). L'utilizzo delle risorse economiche a sostegno del sistema economico locale è stato pari all' 86% dei fondi disponibili.	Trasversale

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



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO</b>
<b>Benefici Attesi</b>	Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza. Valorizzare i marchi agroalimentare e turistici

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Valorizzazione economica del territorio</b>
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
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%	99%

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 316.640,00	€ 314.639,01	99%

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



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>B: LA CAMERA DI COMMERCIO PER SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE</b>
<b>Benefici Attesi</b>	Coinvolgimento delle imprese nelle iniziative sostegno alla competitività d'impresa (innovazione e internazionalizzazione) Aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco. Promozione dell'alternanza scuola-lavoro e rafforzamento delle relazioni con il mondo della scuola Qualificazione aziendale delle imprese del territorio

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

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%	7%
B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	Potenziamento sportello innovazione	N. incontri consulente tutela brevettuale	15	18
		N. partecipanti attività formative innovazione e tutela brevettuale	35	49
B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione/informazione (indicatore trasversale su tutti i processi camerali)	N. partecipanti ad attività formative/informative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno n°1000/ N. imprese attive al 31/12/n (escluse le ul)	7	23
	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	buono	buono

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 2.150	€ 143	7%

Le numerose iniziative organizzate non hanno comportato utilizzo di risorse finanziarie

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Favorire l'internazionalizzazione</b>
-----------------------------	--

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 - Sviluppare strumenti informativi e servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali	100% scheda progetto	nr
	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	N. iniziative proposte alla Giunta camerale per l'accompagnamento del sistema imprenditoriale locale a iniziative di internazionalizzazione non all'estero	2	2 (Agritour e Expoferrovie a)

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 619.200	€ 522.260	84%

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili</b>
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	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	1.000	2.484
	Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerale	Numero classi provincia Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	55	133
B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	Livello di affluenza sportello nuove imprese	N. utenti sportello di prima consulenza gratuita per l'avvio d'impresa	40	26

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 85.041	€ 69.861	82%

## 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	Diffusione delle opportunità di finanziamento nazionali Diffusione delle opportunità offerte dai bandi comunitari

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	Livello di affluenza sportello imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi	N. utenti serviti allo sportello imprese per sovvenzioni finanziarie e bandi nell'anno x/Imprese attive (escluse ul) al 31/12	9 ogni 1.000 imprese	7,33 ogni 1.000 imprese
	Livello di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito	N. pubblicazioni NewsBandi	11 uscite	11 uscite

A seguito delle recenti restrizioni normative riguardanti i margini di attività riconosciuti all'Ente in materia di sostegno al credito non sono state stanziare risorse economiche sulla linea strategica in oggetto

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



<b>Benefici Attesi</b>	Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.; Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali; Promozione della cultura della legalità e riduzione dei comportamenti scorretti; Migliorare l'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo)
------------------------	---

<b>Obiettivo strategico</b>	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	183
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	45%	51%
E2 - Diffusione della cultura della legalità	Capacità di organizzazione eventi in tema di cultura della legalità	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>=2	5
	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 VIMER SVIM - Vigilanza del mercato	target fissati dal protocollo ministeriale	target fissati dal protocollo ministeriale

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 39.620	€ 22.082	55%

## 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			
Benefici Attesi	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati Miglioramento delle politiche di sviluppo locali tramite la valorizzazione del patrimonio informativo disponibile nelle banche dati camerali			
Obiettivo strategico	Valorizzazione dell'informazione economico-statistica			
Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese	Diffusione dei dati statistici relativi all'economia locale	N. interviste per indagine congiunturale industria manifatturiera (n. 70 al trimestre)	280	non realizzata
		Pubblicazione Newsreport	4	3

L'indagine congiunturale dell'industria manifatturiera non è stata realizzata a causa del ridimensionamento dell'attività di Unioncamere toscana, conseguente alla riforma del sistema camerale

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



PROCESSI INTERNI
<b>D. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNMENT: La pubblica amministrazione a servizio delle imprese</b>
<i>Ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; Incremento dell'utilizzo dei servizi telematici da parte dell'utenza; Mantenimento dei tempi di conclusione delle procedure, sia interne che esterne; Accresciuta soddisfazione del cliente/utente</i>

Una rendicontazione di maggior dettaglio rispetto al progetto che ha riguardato il potenziamento degli sportelli Punto Impresa è contenuta nella [Relazione sui risultati 2017, parte 2](#) pubblicata sul sito camerale

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

Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Aumentare il numero e l'accessibilità dei servizi di front office	Sportelli PUNTO Impresa - Consolidamento servizi al pubblico	100% scheda progetto	100% scheda progetto
Superamento dei documenti cartacei- avvio conservazione sostitutiva	N. fascicoli inviati alla conservazione sostitutiva/N. fascicoli	70%	71%

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

Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Miglioramento organizzativo	Implementare applicativo smistatore/assegnatore pratiche RI	100% scheda progetto	100% scheda progetto
Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni (INDICATORE BENCH)	90%	96%
Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	100%	98%
Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	- 5 gg	-10,52

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



Prospettiva BSC	<b>PROCESSI INTERNI</b>
Linee d'azione trasversali	<b>G -LA COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b>
Benefici Attesi	<i>Aumentare le potenzialità dei canali di comunicazione esterna anche in chiave di promozione del territorio; Migliorare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerali</i>

Obiettivo strategico	<b>Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>
----------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
<b>Aumentare le potenzialità dei canali infomatici di comunicazione esterna</b>	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione giornata della trasparenza e integrità	30/11/2017	30/11/2017
<b>Accrescere la trasparenza dell'azione amministrativa</b>	Livello di compliance obblighi di trasparenza e integrità	Aggiornamento sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale a seguito d.lgs 97/2013	30/04/2017	16/06/2017
		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	≥2	4
		Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	100%	100%

Il termine per aggiornamento del sito camerale ai sensi del d.lgs 33/2013 è stato spostato al 30/6/2017 e quindi il target può considerarsi raggiunto

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



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

<b>Obiettivo strategico</b>	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
<b>Accrescere il benessere organizzativo interno</b>	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
	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagine sul benessere organizzativo interno utilizzando sistema web	31/12/2017	07/12/2017
		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	0,87
	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	<48	44
<b>Obiettivo strategico</b>	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo			

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
<b>H.2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo</b>	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	90%	86%
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	90%	91%
	Adeguamento a nuovi applicativi	Adeguamento ad applicativi kronos e Pareto	100%	100%
<b>Programmi</b>	<b>Azioni di intervento</b>			<b>CASCADING</b>
<b>H2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo</b>	H.2.1. Consolidamento di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale			TRAVERSALI ALLE TRE AREE

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



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>I - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	
<b>Benefici Attesi</b>	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
Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	38%	36%
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	70%	65%
	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CClAA rispetto agli oneri correnti	Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	55%	52%
	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	<=1	0,99

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Incrementare le forme di autofinanziamento e di reperimento di risorse finanziarie esterne non imposte normativamente	Incremento proventi	Nuovo regolamento affitto sale caemrali in regimée di concorrenza	entro 30/9/2017	26/06/2017
	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2015	entro 31.12.2017	31/12/2017

## 2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE –



Prospettiva					TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	% Realizzazione 2017
A1	Valorizzazione economica del territorio					5%	100%
A2	Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca					10%	54%
A3	Favorire l'internazionalizzazione					10%	66%
A4	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili					5%	100%
A6	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie					10%	100%
Prospettiva					ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	% Realizzazione 2017
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'ente					10%	98%
Prospettiva					PROCESSI INTERNI	Peso	% Realizzazione 2017
C1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente					10%	100%
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi					10%	99%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza					5%	70%
Prospettiva					INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	% Realizzazione 2017
	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					5%	95%
D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					5%	98%
D3	Implementare azioni di miglioramento organizzativo					15%	80%

## 2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva					TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	Note
<b>A1</b> Valorizzazione economica del territorio						5%			100%	
A1	1	1	/	2	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)	100%	99%	90%	100%
<b>A2</b> Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca						10%			54%	
A2	1	3	/	4	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%	7%	90%	7%
Si segnala che le risorse stanziate sulla linea d'azione sono state scarsamente significative (€ 2.150) e quindi il loro sottoutilizzo non ha comportato particolari criticità, anche in considerazione della realizzazione di numerose attività che non hanno necessitato dell'utilizzo di risorse finanziarie										
A2	2	7	/	6	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	50%	22,94	7	100%
<b>A3</b> Favorire l'internazionalizzazione						10%			66%	
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	70%	84%	90%	94%
A3	2	11			Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione sei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Scheda progetto da definirsi a seguito stipula convenzione ICE Unioncamere)	30%	0%	100%	0%
L'intesa operativa tra ICE e Unioncamere è stata raggiunta solamente nel mese di novembre 2017, con validità a decorrere dall'esercizio 2018										
<b>A4</b> Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili						5%			100%	
A4	1	12			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	100%	2484	1.000	100%
<b>A6</b> Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie						10%			100%	
A6	1	17	/	6	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 u.l.) al 31.12	30%	182,56	85	100%
A6	2	18	/	19	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	51%	45%	100%
A6	3	20			Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	8	2	100%
Prospettiva					ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	Note
<b>B1</b> Garantire la "salute organizzativa" dell'ente						10%			98%	
B1	1	21	/	22	Indice "risorse umane"	Costo del personale/Oneri Correnti	25%	36%	38%	100%
B1	2	23	/	24	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee Diritto Annuale anno corrente/Dovuto Diritto Annuale	25%	65%	70%	93%
B1	3	25	/	22	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCLIAA rispetto agli oneri correnti	Oneri delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	25%	52%	55%	100%
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%	0,99	1	100%

## 2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva				PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2017	Target 2017	% Realizzazione 2017	Note	
<b>G1</b>				<b>Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente</b>	<b>10%</b>			<b>100%</b>		
C1	1	31		Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali	Sportelli PUNTO IMPRESA - Consolidamento servizi al pubblico	80%	100%	100%		
C1	2	32 / 33		Dematerializzazione dei processi dell'ente	Adempimenti nuovo protocollo informatico - Conservazione sostitutiva (n. fascicoli inviati a conservazione sostitutiva/Totale fascicoli creati)	20%	71%	70%	100%	
<b>C2</b>				<b>Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi</b>	<b>10%</b>			<b>99%</b>		
C2	1	34		Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	96%	90%	100%	
C2	2	35		Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-10,52	-5	100%	
C2	3	36 / 37		Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati	40%	98%	100%	98%	
<b>C3</b>				<b>Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza</b>	<b>5%</b>			<b>70%</b>		
C3	1	38		Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione Trasparente" sito camerale a seguito d.lgs. 97/2016 per adozione eventuali correttivi procedurali e adozione nuova disciplina accesso civico	20%	16/06/2017	30/06/2017	100%	
C3	2	39		Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	30%	100%	100%	100%	
C3	3	40			Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	30/11/2017	30/11/2017	100%	
C3	4	41			Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	30%		30/10/2017	0%	L'atteso decreto ministeriale che avrebbe dovuto formalizzare la nuova mappatura dei processi è stato rinviato a causa delle conseguenze della sentenza costituzionale che ha bloccato il processo di riforma del sistema
C3	5	42		Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	10%	29/12/2017	31/12/2017	100%	
Prospettiva				<b>INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2017</b>	<b>Target 2017</b>	<b>% Realizzazione 2017</b>	<b>Note</b>	
<b>Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo</b>				<b>5%</b>				<b>95%</b>		
D1	1	43		Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente)	10%	4,00	2	100%	
D1	2	44			Formazione specifica del RPC e RT (ore)	10%	12,00	4	100%	
D1	3	53		Formazione obbligatoria ex DM 230/2012	Punteggio valutazione finale di sintesi	40%	1,00	1	100%	Punteggio ottenuto: frequenza:ottimo; valutazione:buono
D1	4	54 / 54		Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Punteggio medio di sintesi valutazione del superiore gerarchico anno X/Punteggio medio di sintesi valutazione del superiore gerarchico anno X-1	20%	0,86	1	86%	
D1	5	47 / 47			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	20%	0,87	1	87%	
<b>D2</b>				<b>Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo</b>	<b>5%</b>			<b>98%</b>		
D2	1	26 / 50		Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget	50%	86%	90%	96%	
D2	2	51		Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	50%	91%	90%	100%	
<b>D3</b>				<b>Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>	<b>15%</b>			<b>80%</b>		
D3	1	52		Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Predisposizione piano di riorganizzazione struttura camerale in coordinamento con la camera di commercio di Prato	100%	80%	100%	80%	

## 2.5 I principali volumi trattati

### Elementi di rilievo CCIAA di Pistoia nel 2017

Tessuto economico  
locale

La promozione economica

#### IMMAGINE ITALIA 2018

**intimo lingerie**  
n. 96 di cui 4 aziende giornalistiche

**Brand presentati**  
n. 235

**Vip Italia invitati**  
140

**Buyer esteri invitati**  
46

**Buyer esteri liberi**  
40

**Visitatori oltre**  
6.000

**Superficie espositiva**  
Mq 10.000

- N. 217 (206 nel 2016) domande di deposito marchi e brevetti delle imprese della provincia
- N. 49 (n. 41 nel 2016) utenti che hanno usufruito del servizio di consulenza in materia brevettuale
- N. 26 utenti che hanno usufruito del servizio dello sportello gratuito di consulenza in materia di avvio d'impresa
- N. 207 (289 nel 2016) richieste di utenti allo sportello Punto imprese che eroga informazioni sui finanziamenti locali, regionali, nazionali e europei
- N. 2.523 studenti coinvolti nei percorsi alternanza scuola/lavoro
- N. 648 partecipanti a iniziative formative organizzate nel 2017

Data		Seminario/incontro formativo	Partecipanti
27/03/2017		Il bando Marchi storici	10
02/11/2017	<b>Marchi e brevetti</b>	Tutela della forma: marchi in 3d	62
19/04/2017		Le opportunità della rete: dal sito web al Cloud a Industria 4.0	42
15/05/2017		Social Media Marketing: raccontarsi attraverso i social	28
03/07/2017	<b>Seminari eccellenza in digitale</b>	Costruire un e-commerce di successo: dalla strategia ai web analytics	29
05/07/2017		Web analytics: utilizzare i dati per creare la tua strategia online	41
05/10/2017		Farsi trovare online: SEO e SEM	30
15/11/2017		Il mondo in tasca: sfruttare le potenzialità del mobile marketing	33
28/03/2017	<b>Agricoltura e Ambiente</b>	"L'Albo Gestori Ambientali per imprese: il trasporto dei propri rifiuti, la cat. 2 bis"	38
28/02/2017		Incontro dell'Albo Gestori con le Associazioni di categoria agricole e altri organismi territoriali di	2
19/10/2017		"Certificazioni Ambientali e Green Public	19
28/09/2017		"Qualità e innovazione di processo filiera Olivivolo olearia"	44
01/02/2018	<b>Promozione</b>	Tuscan rail 2017	60
23/11/2017	<b>Mediazione</b>	La mediazione civile e commerciale	160
11/02/2017	<b>Sicurezza prodotti</b>	Incontro su etichettatura prodotti tessili	50

- € 928.987,26 impiegati su uno stanziamento pari a € 1.077.358 per la promozione del sistema economico provinciale (percentuale di utilizzo pari al 86%)
- I proventi propri dell'attività promozionale (contributi e proventi gestione beni e servizi) finanziano per il 57% gli oneri sostenuti nel 2017 per la promozione del sistema imprenditoriale locale.
- Distribuito alle imprese € 100.000 di contributi per il bando di finanziamento della partecipazione di fiere in Italia di carattere internazionale
- Organizzata direttamente dall'ente camerale una fiera in Italia di respiro internazionale, Immagine Italia, giunta nel 2018 alla 11<sup>a</sup> edizione
- 2457 utenti per il Punto Impresa commercio estero e internazionalizzazione che ha rilasciato 3605 certificati d'origine, 1522 visti per deposito fattura, oltre a visti per conformità firma, visti Upica, certificati di libera vendita e rinnovati n. 48 numeri meccanografici

## 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, con le riserve sulla possibilità di azione camerale in questo campo, si conferma uno strumento fondamentale per deflazionare il sistema giudiziario italiano nel panorama degli strumenti di risoluzione delle controversie.

- n. 225 conciliazioni e mediazioni depositate e n. 356 incontri tenuti – 182 conciliazioni e mediazioni ogni 1.000 imprese attive avviate dal 1/1/1998
- n. 1 procedure arbitrali depositate e gestite
- n. 4 concorsi a premio gestiti
- n. 240 istanze di cancellazione protesti e 480 effetti cancellati
- n. 1034 carte cronotachigrafiche gestite
- n. 81 sopralluoghi per visite ispettive e verifica periodica
- n. 4 marchi agli assegnatari metalli preziosi rinnovati
- E' stato costituito l'elenco dei titolari di contatori del gas e dei dispositivi di conversione ai sensi dell'art. 13 del DM 16 aprile 2012, n. 75.
- n. 11 verifiche ispettive in materia di sicurezza prodotti effettuate all'interno del progetto SVIM
- sportello Etichettatura prodotti rivolto alle imprese, ai consumatori, alle associazioni di categoria e alle forze dell'ordine aperto ogni lunedì
- n. 86 utenti si sono rivolti allo sportelli consumatori
- rinnovata la convenzione per la gestione dello sportello condominio che è stato riaperto nel corso del 2017

▪ 8 Iniziative in materia di legalità:

04/03/2017	Presentazione del libro di Davide Cerullo "Diario di un buono a nulla"
21/03/2017	Lettura pubblica dei nomi delle vittime innocenti delle mafie presso il Salone del Consiglio camerale con adesione dell'Associazione Libera
11/04/2017	Spettacolo teatrale "In ginocchio. Storie di mafia"
03/05/2017	Partecipazione manifestazione Memoria in marcia
20/05/2017	MARGHERITA ASTA, UN INCONTRO PER NON DIMENTICARE. Testimonianza attiva parente di vittime collaterali di un attentato della Mafia
13/06/2017	Seminario RIUTILIZZO SOCIALE DEI BENI CONFISCATI ALLE MAFIE, relatori dell'Associazione Libera
8-13-21/11/2017	Percorso formativo per gli studenti del triennio degli Istituti superiori dal titolo "DAL BENE CONFISCATO AL BENE COMUNE"
30/11/2017	VI Giornata della Trasparenza e della Legalità dell'Ente camerale, è stato organizzato un incontro di studio e approfondimento dal titolo "La lotta alla evasione fiscale e alla concorrenza sleale come opportunità di crescita e di sviluppo per le PMI"

Tessuto economico  
locale

La regolazione del mercato

## 2.5 I principali volumi trattati

### Processi Interni

#### Elementi di rilievo 2017 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. 28.564 (24.464 nel 2016) protocolli Registro Imprese aperti
- Tempi medi di lavorazione pratiche Registro imprese pari a 2,5 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
- Il 17 luglio 2017 è stato istituito l'**Ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese (AQI)**, per le attività di assistenza alla redazione, sottoscrizione e registrazione presso l'Agenzia delle Entrate ed iscrizione nel Registro delle Imprese degli atti costitutivi e degli statuti delle società a responsabilità limitata start-up innovative)
- n. 2723 (2331 nel 2016) CNS e n. 306 (304 nel 2016) Token usb distribuite
- Sistema di prenotazione via web per il rilascio di strumenti di firma digitale
- n. 5373 (5244 nel 2016) bilanci depositati, vidimati 634 libri sociali
- 1.308 verbali di accertamento di sanzioni amministrative
- gestita la campagna MUD 2017 (1785 dichiarazioni), vidimati n. 2825 formulari trasporto rifiuti, n. 875 registri di carico/scarico
- 100% della scannerizzazione dei documenti in entrata e in uscita (archiviazione informatica), inviati alla conservazione il 71% dei fascicoli informatici creati
- Rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti camerali
- Rispettati i tempi di pagamento delle fatture passive

## 2.5 I principali volumi trattati

Innovazione crescita e  
apprendimento

### Elementi di rilievo 2017 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 – 44 gg rispetto al target di 48gg

Nessun contenzioso inerente l'attività lavorativa

## 2.5 I principali volumi trattati

Prospettiva Economico- Finanziaria

### Elementi di rilievo 2017 per la CCIAA di Pistoia

- Introitato per riscossione spontanea il 65% del diritto annuale dovuto per l'anno 2017
- Ridotta l'incidenza delle spese per il personale sugli oneri di gestione corrente (36% )
- Onere delle funzioni di supporto pari al 52% degli oneri di gestione corrente
- 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

Conto economico 2017

#### LE RISORSE FINANZIARIE destinate al sistema economico provincic

Codice	Priorità Strategica	Dati		
		Budget	Somma di Approvato	Utilizzo Budget
A	La Camera di Commercio per la valorizzazione economica del territorio			
<b>A Totale</b>		<b>€ 316.640,00</b>	<b>€ 314.639,01</b>	<b>99,37%</b>
B	La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese			
<b>B Totale</b>		<b>€ 706.391,00</b>	<b>€ 592.265,29</b>	<b>83,84%</b>
E	La Camera di Commercio per la trasparenza e la tutela del mercato			
<b>E Totale</b>		<b>€ 39.620,00</b>	<b>€ 22.082,96</b>	<b>55,74%</b>
Z	Non definito			
<b>Z Totale</b>		<b>€ 1.077.358,00</b>	<b>€ 928.987,26</b>	<b>86,23%</b>

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 2017, pubblicato sul sito camerale, nella sezione [Amministrazione Trasparente - Bilanci](#)

#### VOCI DI ONERE/PROVENTO

	VALORI ANNO 2016	VALORI ANNO 2017	DIFFERENZE
<b>GESTIONE CORRENTE</b>			
<b>A) Proventi correnti</b>			
1 Diritto Annuale	4.408.021	3.108.686	(1.299.336)
2 Diritti di Segreteria	1.297.320	1.290.142	(7.178)
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	189.594	131.897	(57.697)
4 Proventi da gestione di beni e servizi	553.391	526.993	(26.398)
5 Variazione delle rimanenze	(10.919)	3.628	14.547
<b>Totale proventi correnti A</b>	<b>6.438.007</b>	<b>5.061.346</b>	<b>-1.376.661</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>			
6 Personale	(2.311.721)	(2.154.313)	157.408
a competenze al personale	(1.715.592)	(1.610.775)	104.817
b oneri sociali	(439.358)	(395.808)	43.550
c accantonamenti al T.F.R.	(127.218)	(118.897)	8.322
d altri costi	(29.552)	(28.833)	720
7 Funzionamento	(1.429.272)	(1.239.743)	189.529
a Prestazioni servizi	(517.395)	(563.990)	(46.595)
b godimento di beni di terzi	(48.107)	(46.614)	1.493
c Oneri diversi di gestione	(491.738)	(349.633)	142.105
d Quote associative	(289.833)	(256.663)	33.171
e Organi istituzionali	(82.199)	(22.844)	59.355
8 Interventi economici	(1.447.718)	(928.987)	518.731
9 Ammortamenti e accantonamenti	(1.686.797)	(1.630.025)	56.772
a Immob. immateriali	(4.925)	(2.440)	2.485
b Immob. materiali	(246.613)	(220.937)	25.676
c svalutazione crediti	(1.365.259)	(1.012.848)	352.411
d fondi rischi e oneri	(70.000)	(393.800)	(323.800)
<b>Totale Oneri Correnti B</b>	<b>(6.875.508)</b>	<b>(5.953.068)</b>	<b>922.440</b>
<b>Risultato della gestione corrente A-B</b>	<b>(437.501)</b>	<b>(891.722)</b>	<b>(454.221)</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>			
10 Proventi finanziari	10.659	9.477	(1.182)
11 Oneri finanziari	0	0	0
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>10.659</b>	<b>9.477</b>	<b>(1.182)</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>			
12 Proventi straordinari	557.137	647.390	90.254
13 Oneri straordinari	(123.646)	(108.586)	15.061
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>433.490</b>	<b>538.805</b>	<b>105.314</b>
<b>E) Rettifiche di valore attività finanziaria</b>			
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale			
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	(1.148)	(309)	840
<b>Differenza rettifiche attività finanziaria</b>	<b>(1.148)</b>	<b>(309)</b>	<b>840</b>
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D</b>	<b>5.501</b>	<b>(343.749)</b>	<b>(349.249)</b>



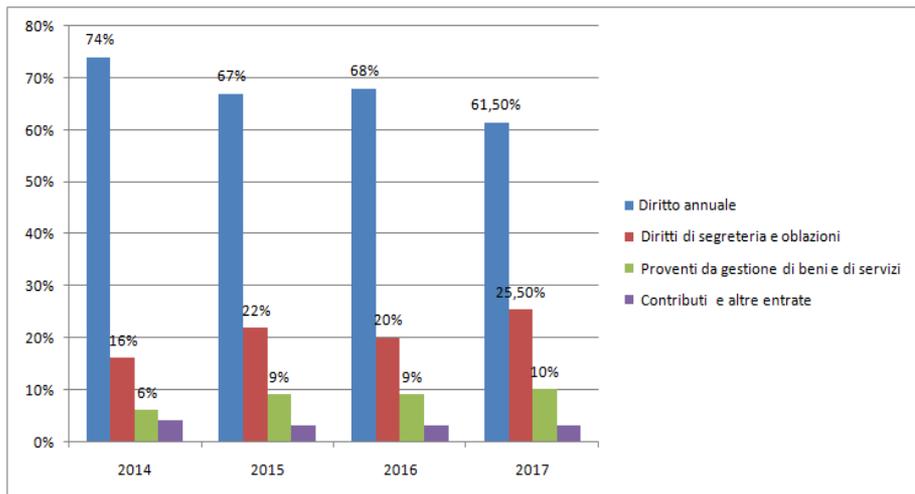
### 3 - La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Confronto in valore assoluto con l'esercizio precedente

Provento	2017	2016	Differenza
<b>Diritto annuale</b>	<b>3.108.685,54</b>	<b>4.408.021,20</b>	<b>-€ 1.299.335,66</b>
<b>Diritti di segreteria</b>	<b>1.290.141,95</b>	<b>1.297.320,36</b>	<b>-€ 7.178,41</b>
<b>Contributi, trasferimenti e altre entrate</b>	<b>131.897,26</b>	<b>189.594,06</b>	<b>-€ 57.696,80</b>
<b>Proventi da gestione di beni e servizi</b>	<b>526.993,31</b>	<b>553.990,93</b>	<b>-€ 26.997,62</b>
<b>Variazione delle rimanenze</b>	<b>3.628,07</b>	<b>- 10.919,26</b>	<b>€ 14.547,33</b>
<b>Totale proventi correnti</b>	<b>5.061.346,13</b>	<b>6.438.007,29</b>	<b>-€ 1.376.661,16</b>

Il quadro delle risorse economiche risente in maniera determinante della progressiva riduzione della misura del diritto annuale disposta dall'art. 28, c. 1, del D.L. 90/2014 (35% nel 2015, 40% nel 2016, 50% a decorrere dal 2017) e confermata dal D.lgs. 219/2016.

L'Ente camerale, con riferimento all'esercizio 2016, proprio al fine di bilanciare parzialmente tale riduzione aveva deliberato l'incremento del diritto annuale in misura pari al 20%. Analoga deliberazione era stata assunta con riferimento all'esercizio 2017, ma è stata successivamente revocata a seguito delle differenti modalità legittimanti l'incremento stabilite dal D.lgs. 219/2016.



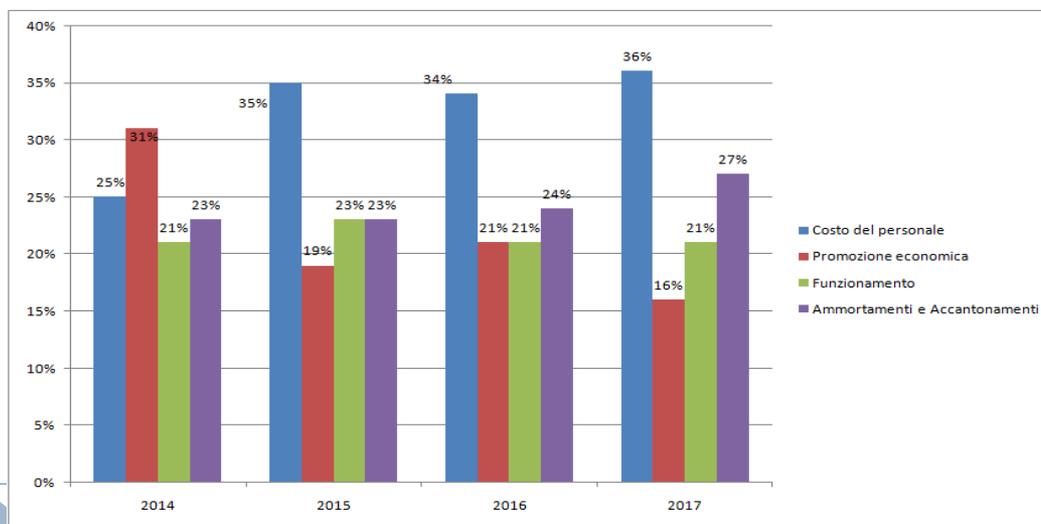
	2014	2015	2016	2017
Diritto annuale	74%	67%	68%	61,50%
Diritti di segreteria e oblazioni	16%	22%	20%	25,50%
Proventi da gestione di beni e di servizi	6%	9%	9%	10%
Contributi e altre entrate	4%	3%	3%	3%

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

Confronto in valore assoluto con l'esercizio precedente

	2017	2016	Differenza
Costi del personale	2.156.329,56	2.313.736,56	-€ 157.407,00
Costi di funzionamento	4.312.659,12	4.627.473,12	-314.815,00
Interventi economici	928.987,26	1.447.717,93	-518.730,67
Ammortamenti e accantonamenti	1.630.025,26	1.686.797,25	-56.771,99

	2014	2015	2016	2017
Costo del personale	25%	35%	34%	36%
Promozione economica	31%	19%	21%	16%
Funzionamento	21%	23%	21%	21%
Ammortamenti e Accantonamenti	23%	23%	24%	27%



L'esercizio 2017 registra un calo dei costi del personale pari al 6,81% rispetto all'anno 2016. Tale riduzione è da ricondurre all'elevato numero di personale in uscita registrato nel corso dell'anno in esame.

Gli oneri di competenza dell'esercizio per interventi di promozione economica risultano in calo rispetto all'esercizio precedente in considerazione della necessità di adottare politiche di contenimento dei costi per interventi al fine di garantire l'equilibrio di medio periodo a seguito della riduzione della misura del diritto annuale a decorrere dall'anno 2015

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.

La riduzione delle risorse destinate all'attività di promozione economica risulta comunque decisamente inferiore alla riduzione delle entrate di competenza dell'esercizio. Ciò è stato reso possibile grazie all'attuazione di una rigida politica di contrazione dei costi unita all'investimento di risorse patrimonializzate, seppure in misura tale da garantire l'equilibrio economico-finanziario di medio periodo.

### 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	2017	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						
<b>TOTALE RIVERSAMENTI AL BILANCIO DELLO STATO</b>	<b>160.342,60</b>	<b>280.943,34</b>	<b>280.943,34</b>	<b>269.537,78</b>	<b>246.726,66</b>	<b>109.015,62</b>

## 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:

- a) un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla Civit (ora ANAC)
- b) 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:

Assicurare la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione - rischio basso (ore di formazione erogate mediamente per dipendente)	>=2	4
	Formazione specifica del RPC e RT (ore di formazione fruite)	>=4	12
	Ridefinizione della mappatura dei processi dell'Ente camerale	Entro 30/10/2017	L'atteso decreto ministeriale che avrebbe dovuto formalizzare la nuova mappatura dei processi è stato rinviato a causa delle conseguenze della sentenza costituzionale che ha bloccato il processo di riforma del sistema
	Verifica conformità sezione "Amministrazione trasparente" sito camerale a seguito d.lgs 97/2013 per adozioni eventuali correttivi procedurali e adozione nuova disciplina accesso civico	Entro 30/6/2017	conforme
	Superamento check-up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	100%	100%
Miglioramento in termini di accountability	Realizzazione della giornata della trasparenza e dell'integrità	Entro 30/11/2017	30/11/2017
Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione iniziative per la diffusione della cultura della legalità	>=2	8
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTCIP per la consultazione	Entro 31/12/2017	29/12/2017

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 CCAA 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 7.313 le imprese femminili registrate al Registro Imprese della Camera di commercio di Pistoia al 31.12.2017. Di queste le attive sono 6.431 e costituiscono il 22,8% 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)

#### ANDAMENTO DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE IN PROVINCIA

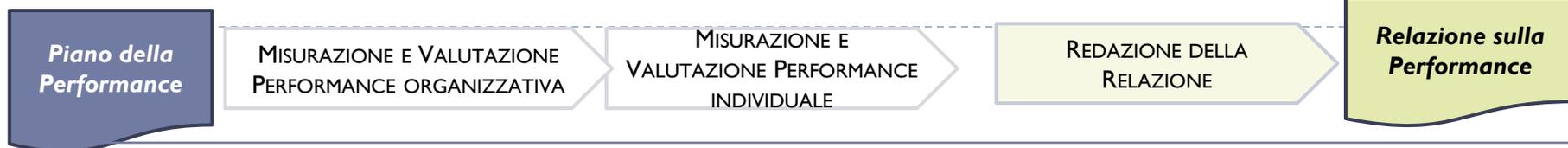
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>DONNE</b>	11	12,6	16,5	11,9	19,5	13,3
<b>UOMINI</b>	6,5	8,7	10,6	9,0	13,1	10,3

- il 28,3% delle **imprese femminili attive** opera nel settore del commercio
- il 13% nel manifatturiero
- il 12% nel settore agricolo
- il 12,2% nei servizi alla persona

#### Imprese femminili per natura giuridica al 31.12.2017

	Registrate	Attive
<b>SOCIETA' DI CAPITALE</b>	1.448	1.066
<b>SOCIETA' DI PERSONE</b>	1.260	921
<b>IMPRESE INDIVIDUALI</b>	4.505	4.363
<b>COOPERATIVE</b>	68	53
<b>CONSORZI</b>	4	3
<b>ALTRE FORME</b>	28	25
<b>TOTALE</b>	<b>7.313</b>	<b>6.431</b>

## 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 (premierità)	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



## 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 2017 si evincono dalla Relazione sul funzionamento del ciclo redatta dall'OIV che sarà pubblicata sul sito camerale alla chiusura del ciclo.