



**Camera di Commercio
Pistoia**

Allegato composto da n. 67 pagine alla delibera di Giunta camerale n. 29 del 28 maggio 2020

Relazione sulla performance anno 2019

Camera di Commercio di Pistoia

Maggio 2020

Presentazione

La presente Relazione completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2019 che, come si vedrà nel prosieguo del documento, si è ancora una volta caratterizzata da una situazione di incertezza dovuta al procrastinarsi, per cause indipendenti dalla volontà dell'Ente ed oltre ogni aspettativa, della procedura di accorpamento delle Camere di Commercio di Prato e di Pistoia che dovrà portare alla nascita della nuova Camera di Commercio di Pistoia-Prato, con sede legale a Prato e sede secondaria a Pistoia.

Il D.lgs. 150/2009 e s.m.i. 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 che non può non risentire della situazione appena messa in risalto.

La Relazione sulla Performance costituisce 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.

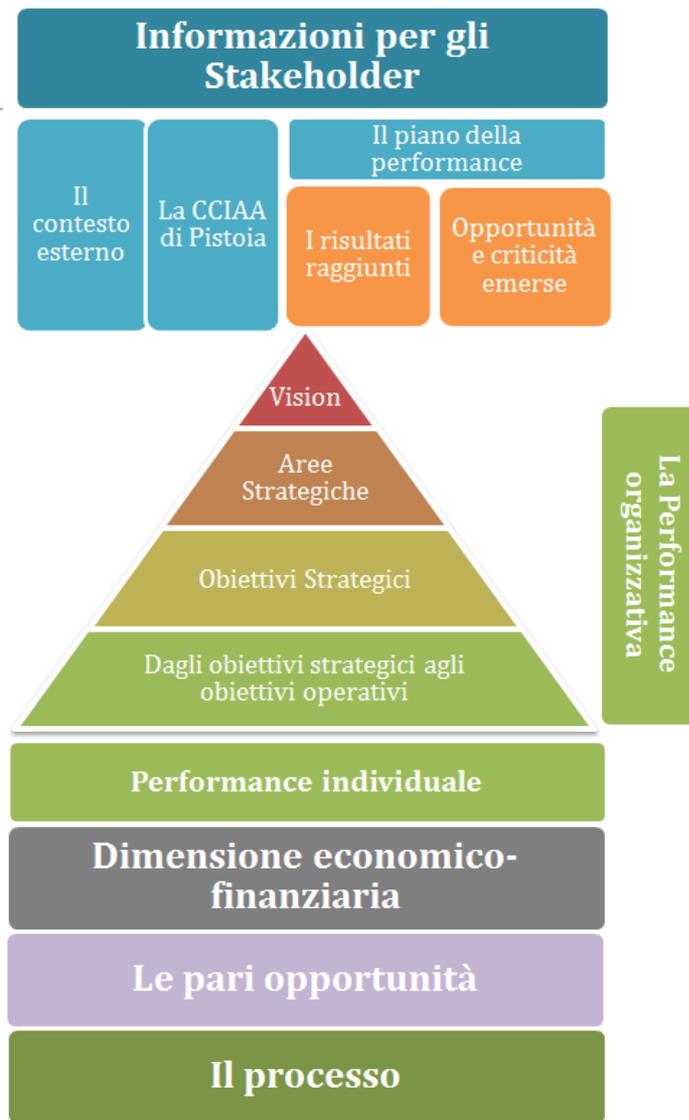
Il presente documento è quindi volto a rendere conto agli stakeholder, in un'ottica di trasparenza ed accountability, le risultanze di performance del periodo amministrativo di riferimento. La Relazione sulla Performance è la sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato, che ha visto un monitoraggio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

Il Segretario generale
(Daniele Bosi)

Il Presidente
(Stefano Morandi)

Indice

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Il contesto esterno
 - 1.2 Il contesto interno: Le politiche delle risorse umane in chiave di genere
 - 1.2 Il contesto interno: il clima e il benessere organizzativo
 - 1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione 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
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 2019. 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 2019/2021](#)

1.1 Il contesto esterno

La CCIAA 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 2019, 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 cui si è già fatto cenno in sede di introduzione. A seguito della presentazione da parte dell'Unioncamere del piano di razionalizzazione del sistema camerale a giugno 2017 fu emanato, l'8 agosto del medesimo anno, il Decreto, previsto dall'art. 3, c. 4, del D.Lgs. 219/2016 che, recependo in gran parte le indicazioni contenute nel piano, rideterminava le circoscrizioni territoriali, istituisce le nuove camere di commercio, razionalizza le sedi, le aziende speciali e l'organizzazione delle Camere di commercio istituendo, tra l'altro la Camera di Commercio I.A.A. di Pistoia-Prato.

Con sentenza n. 261/2017 depositata in data 13 dicembre 2017, la Corte dichiarava l'illegittimità costituzionale del citato art. 3, c. 4, portando all'emanazione di un nuovo Decreto Ministeriale in data 16 febbraio, di fatto riproduttivo del precedente, entrato in vigore a seguito della sua registrazione da parte della Corte dei Conti avvenuta in data 28 febbraio 2018.

Stante il termine fissato dall'art. 4, c. 3, del Decreto il giorno successivo sono state avviate, da parte del Commissario ad acta nominato con il medesimo provvedimento, le procedure per la costituzione del Consiglio della nuova Camera di Commercio, procedure tutt'ora in corso avendo subito un ulteriore rallentamento.

Seppure i ricorsi presentati non riguardano direttamente l'accorpamento delle Camere di Commercio di Pistoia e Prato una eventuale dichiarazione di incostituzionalità avrebbe ovvie ripercussioni anche sui processi ancora in corso.

Non si possono, peraltro, escludere interventi legislativi volti a superare le eccezioni sollevate dal Giudice Amministrativo.

Si deve altresì rilevare che solo con Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico n. 277 del 7 marzo 2019, registrato alla Corte dei Conti in data 17 aprile 2019, si è provveduto a definire i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale nonché le iniziative promozionali prioritarie ai sensi dell'art. 7, c. 2, del D.M. 16 febbraio 2018. Il contenuto di tale Decreto, peraltro, deve essere coordinato con le modifiche normative intervenute nelle more della sua emanazione e la sua piena attuazione non è indipendente dal completamento delle procedure di accorpamento per i riflessi di carattere organizzativo dello stesso.

1.1 Il contesto esterno

Tessuto economico
locale

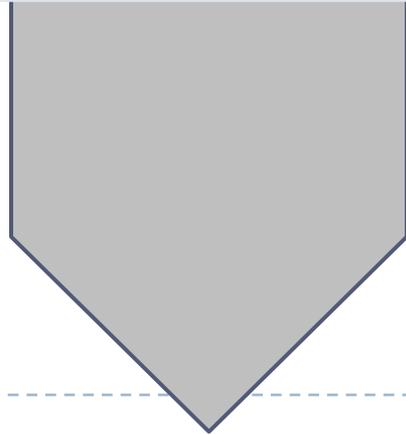
Processi Interni

Innovazione e
Crescita e
apprendimento

Economico-
Finanziaria

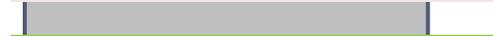
**INPUT
MACROECONOMICO**

- Variabile congiunturale
- Inflazione
- Tasso di disoccupazione
- PIL
- Struttura demografica
- Settori
- Flussi commerciali
- Un approfondimento del contesto esterno è disponibile all'interno della [relazione della Giunta al consuntivo 2019](#) pubblicata sul sito camerale

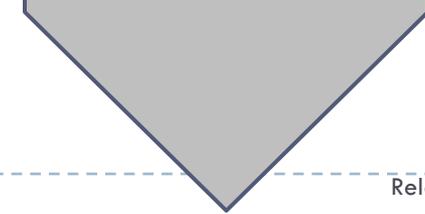


INPUT NORMATIVO

- Normative di settore statali e regionali
- D.lgs. 150/09 – Ciclo di Gestione della Performance
- Codice dell'Amministrazione Digitale e provvedimenti correlati
- L. 190/12 e s.m.i. Disposizioni in materia di trasparenza e anticorruzione
- D.lgs 33/2013 e s.m.i in materia di trasparenza
- D.lgs 39/2013 in materia di prevenzione della corruzione
- D.lgs 219/2016 art. 3 che prevede il divieto di assunzione o impiego di nuovo personale



- Disposizioni in materia di spending review
- D.L. 98/2014, art. 28
- D.lgs 91/2011 sull'armonizzazione di sistemi contabili



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)



INPUT MACROECONOMICO

Variabili Macroeconomiche nazionali

PIL al 4° trim 2019 +0,3%

consumi finali nazionali +0,2%

investimenti fissi lordi +1,4%

variazione a dicembre della produzione industriale -4,1% media
annua 2019 -0,1%

incremento medio inflazione 2019 +0,4%

tasso disoccupazione nazionale 10,0%

Variabili Macroeconomiche locali

inflazione provinciale media 2019 +0,4%

tasso di disoccupazione provinciale 2019 8,5%

Variabili settoriali

inflazione provinciale media 2019 +0,4%

tasso di disoccupazione provinciale 2019 8,5%

struttura demografica crescita numero imprese nel 2019 0%

esportazioni -3%

Tessuto
economico
locale

Come il 2018, anche l'anno 2019 si chiude con un indice di **natimortalità del sistema delle imprese** pistoiesi pari a zero. Ancora negativo rispetto all'anno precedente l'andamento del comparto artigiano (-1,2%).

Alla data del 31 dicembre 2019 il numero delle imprese registrate al Registro Imprese della Camera di Commercio di Pistoia è stato di 32.643 di cui 28.019 attive. Fra queste, le imprese artigiane registrate sono state 9.111 (9.071 le attive).

Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2019 a fronte di 1.988 nuove iscrizioni, sono cessate 1.998 imprese (considerando solo le imprese cancellate non d'ufficio), con un saldo negativo di -10 posizioni. Il tasso di natalità e mortalità delle imprese si è uguagliato su un valore di 6,1%.

Nel 2019 sono entrate in fallimento 81 imprese (19,8% in meno rispetto allo stesso periodo del 2018). Le imprese che hanno intrapreso procedure di scioglimento e liquidazione volontaria nell'anno sono state 469.

Sul fronte del **lavoro**, nel 2019 i dati positivi del 2018 subiscono un rallentamento.

A livello provinciale al 31.12.2019 l'Istat ha stimato a Pistoia un contingente di forza lavoro pari a 131.000 unità. (erano 133.000 lo scorso anno)

Gli occupati sono risultati in media 120.000 (contro i 123.000 del 2018, i 117.000 del 2017, i 114.000 del 2016 e i 121.000 del 2015) con un tasso di occupazione pari al 64% (1,3 punti percentuali in meno rispetto al 2018).

Per quanto riguarda la disoccupazione nel 2019, il tasso medio provinciale in ragione d'anno è salito a 8,5% mezzo punto in più rispetto all'anno precedente (era 7,9% nel 2018, 11,7% nel 2017, 16% nel 2016, 10,6% nel 2015, 13,3% nel 2014, 10,5% nel 2013).

Nell'anno 2019 il trend delle **esportazioni** pistoiesi risulta in diminuzione (-2,96%) in un contesto regionale molto positivo (+15,64%). La provincia di Pistoia ha esportato merci per un valore pari a oltre 1.610 milioni di euro e ha importato merci per 866 milioni di euro.

Le esportazioni sono state dirette prevalentemente verso l'Europa (81,2%) dove sono stati inviate merci per un valore di quasi 1.300 milioni di euro (con una flessione rispetto al 2018 pari a -2,8%). In gran parte attribuibili all'export di materiale ferroviario che nei dati provvisori del 2019 ha subito una importante diminuzione, da verificare a dati definitivi. Grazie proprio a questa componente, il partner principale è il Regno unito verso la quale sono indirizzate il 22,2% di tutte le esportazioni, in flessione rispetto al 2018(-14,6%).

Al di sotto del Regno unito si pone la Francia dove è andato il 13,3% del totale esportato e dove abbiamo registrato un incremento del 2,3%. Seguono la Germania (con il 10,5% di export e con un aumento del 9,2%), la Svizzera (6,10% di export con un aumento del 16,3% e la Spagna (3,4% di export, ma con una flessione del 6,2%).

Fuori dall'Europa positivo il trend di export diretto in America (+7,7%), in particolare verso gli Stati Uniti (+2,6%) e il Canada (+4,5%).

Diminuiscono le esportazioni verso l'Africa (-6,7%) con l'Africa settentrionale, che assorbe circa il 61% del totale del continente e che porta un risultato di -3,9%.

Relativamente all'Asia le esportazioni calano di 13,2 % in totale, in particolare di 25,5% per il Medio Oriente, di -29,4% per l'India, di -25% per la Cina.

Per quanto concerne i **prodotti maggiormente scambiati**, il materiale rotabile torna ad essere il prodotto con il valore economico maggiore (il 16,64% del totale con una flessione al 2018 di 15,3%), le piante vive con una quota leggermente inferiore (16,61%) hanno invece aumentato il valore esportato del 9,70%

Seguono il settore le calzature (8,94%, in crescita sul 2018 di +7,03%) e dagli altri prodotti tessili (6,70%, con un importante aumento pari a +1,73%). I mobili si attestano al 5° posto, in ulteriore forte diminuzione rispetto al 2018 (-11,55%).

Le importazioni, nell'anno di riferimento registrano un aumento a Pistoia pari al +0,35% con un saldo commerciale comunque molto positivo.

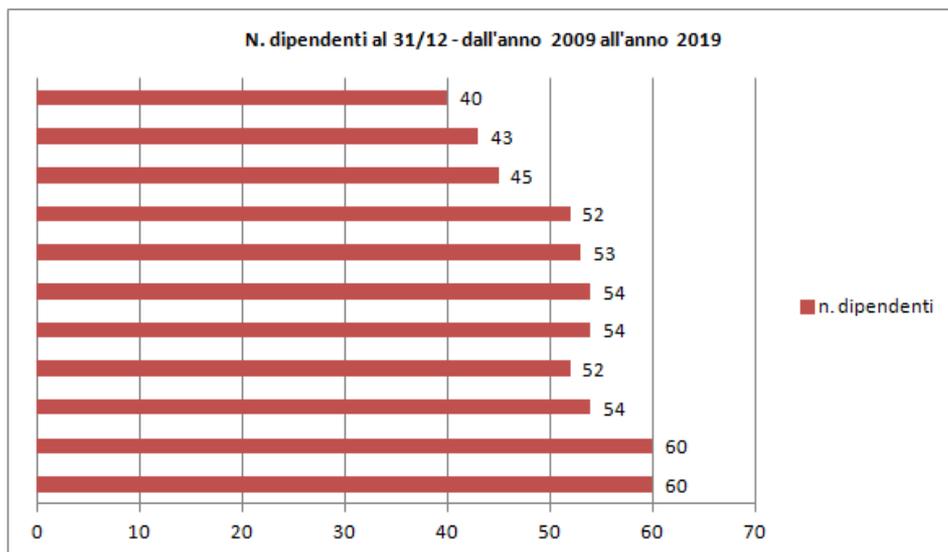
Per quanto riguarda il **Turismo**, nel corso del 2019 negli esercizi ricettivi della provincia di Pistoia sono arrivati 926.267 clienti, che hanno soggiornato in media 2,59 giornate per un totale di 2.402.729 presenze. Rispetto al 2018 gli arrivi sono calati del 1,04%, e le presenze del 1,63%.

Negli esercizi alberghieri, che raccolgono l'88,5% degli arrivi e l'80,8% delle presenze, gli arrivi sono diminuiti di un valore pari a -2,16 % e le presenze a -4,5%.

Aumentano invece sia in percentuale sul totale che in valore, sia gli arrivi (+8,5%) che le presenze (+10,3%) negli esercizi extralberghieri.

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

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2019-2021, 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

Ruolo camerale	Personale in servizio al 31/12/2019	Personale in servizio al 31/12/2018	variazione rispetto al 31/12/2018
Segretario Generale	1	1	0
Dirigente a tempo indeterminato	0	0	0
Dirigente a tempo determinato	0	0	0
D7	5	0	5
D6	5	10	-5
D5	0	0	0
D4	0	0	0
D3	0	0	0
D2	0	0	0
D1	1	1	0
C6	12	0	12
C5	11	25	-14
C4	0	0	0
C3	1	1	0
C2	1	1	0
C1	0	0	0
B8	1	0	1
B7	2	4	-2
B6	0	0	0
B5	0	0	0
B4	0	0	0
B3	0	0	0
B2	0	0	0
B1	1	1	0
TOTALI	41	44	-3

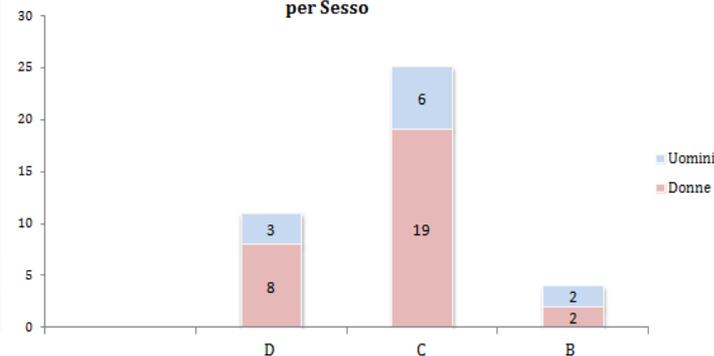
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)

	2016		2017		2018		2019	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti								
D	11	4	9	3	8	3	8	3
C	24	6	21	6	21	6	19	6
B	3	4	2	4	2	3	2	2
A								
Totale	38	14	32	13	31	12	29	11
	52		45		43		40	

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

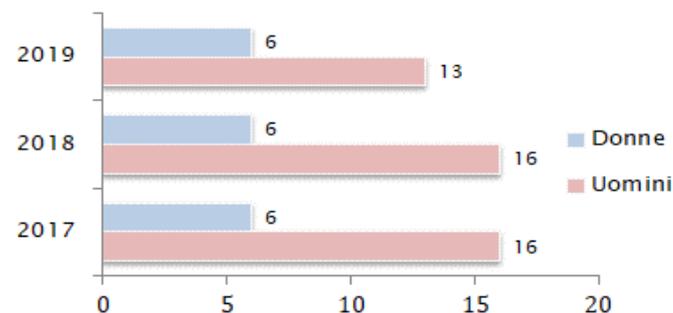
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2016		2017		2018		2019	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
D	11	4	9	3	8	3	8	3
C	24	6	21	6	21	6	19	6
B	3	4	2	4	2	3	2	2
A								
Totale	38	14	32	13	31	12	29	11
	52		45		43		40	

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)
per Sesso



2017		2018		2019	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
6	16	6	16	6	13
22		22		19	

Composizione Consiglio per sesso



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 gli anni dal 2017 al 2019 l’indagine si è svolta con un sistema interno, che ha seguito la stessa logica del sistema Anac. Tutte le indagini sono state somministrate al personale non dirigente.

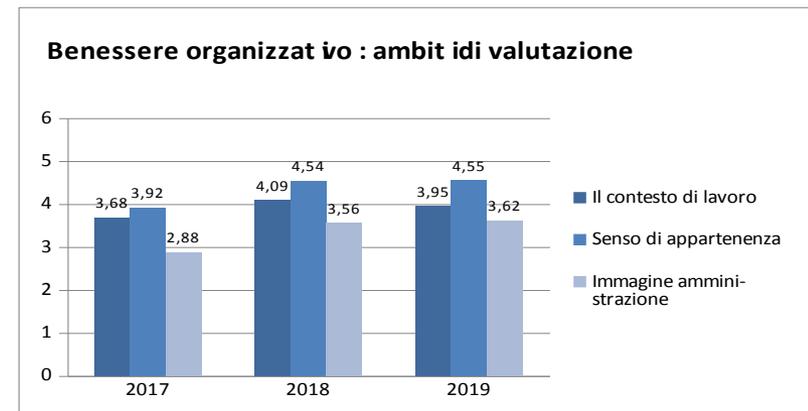
Sul sito camerale sono state pubblicate le relazioni di sintesi.

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

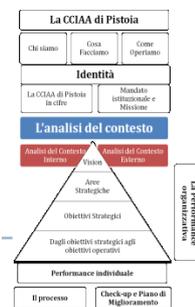
- ▶ Benessere organizzativo
- ▶ Grado di condivisione del sistema di valutazione
- ▶ Valutazione del superiore gerarchico

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Benessere organizzativo: ambiti di valutazione 3			
	2017	2018	2019
Il contesto di lavoro	3,68	4,09	3,95
Senso di appartenenza	3,92	4,54	4,55
Immagine amministrazione	2,88	3,56	3,62

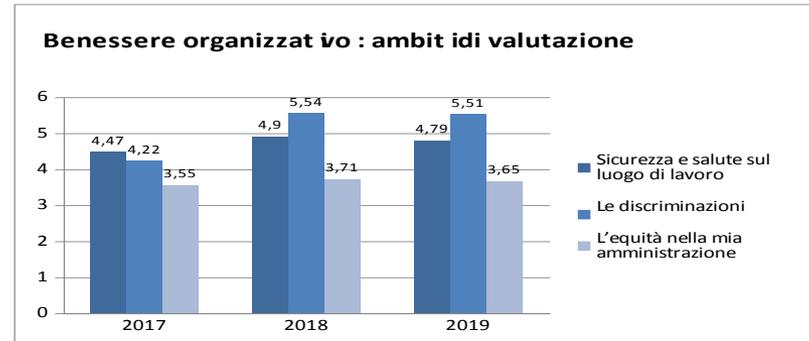
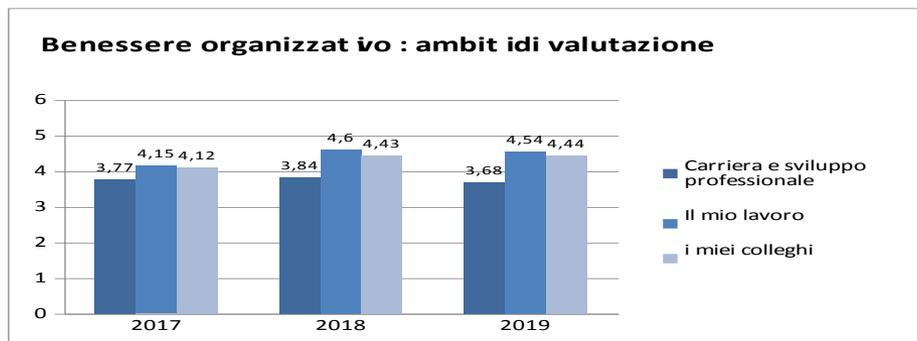


1.2 Il contesto interno - Il clima e il benessere organizzativo



Benessere organizzativo: ambiti di valutazione 1				
		2017	2018	2019
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro		4,47	4,9	4,79
Le discriminazioni		4,22	5,54	5,51
L'equità nella mia amministrazione		3,55	3,71	3,65

Benessere organizzativo: ambiti di valutazione 2				
		2017	2018	2019
Carriera e sviluppo professionale		3,77	3,84	3,68
Il mio lavoro		4,15	4,6	4,54
i miei colleghi		4,12	4,43	4,44



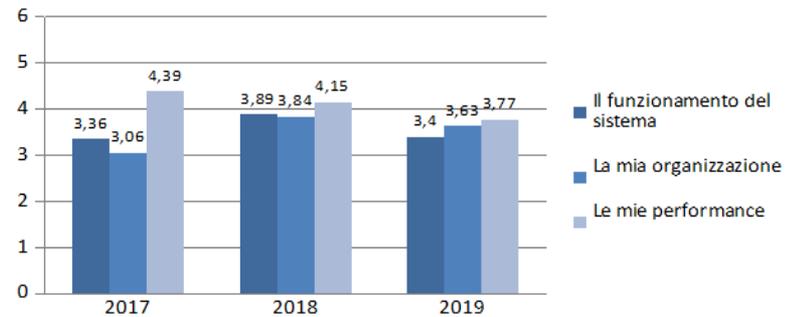


GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA E VALUTAZIONE SUPERIORE GERARCHICO

Grado di condivisione del sistema: ambiti di valutazione

	2017	2018	2019
Il funzionamento del sistema	3,36	3,89	3,4
La mia organizzazione	3,06	3,84	3,63
Le mie performance	4,39	4,15	3,77
MEDIA TOTALE	3,60	3,96	3,60

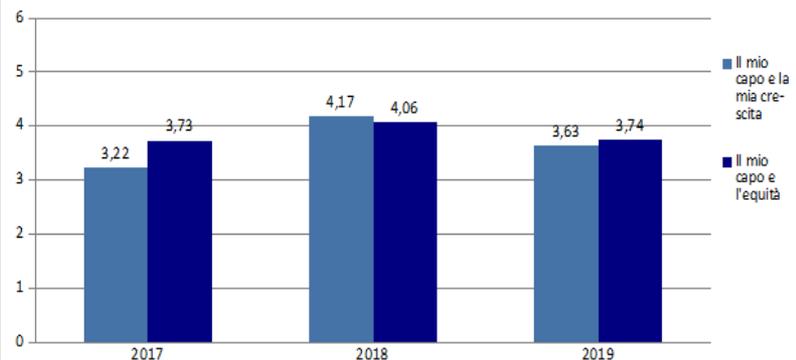
Grado di condivisione del sistema : ambiti di valutazione



La valutazione del superiore gerarchico: ambiti di analisi

	2017	2018	2019
Il mio capo e la mia crescita	3,22	4,17	3,63
Il mio capo e l'equità	3,73	4,06	3,74
MEDIA TOTALE	3,48	4,12	3,69

La valutazione del superiore gerarchico: ambiti di analisi



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.

Gli interventi di razionalizzazione imposti dalle disposizioni susseguitesi negli ultimi anni a più riprese hanno portato, comunque, ad una forte riduzione del numero delle partecipazioni detenute dall'Ente

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

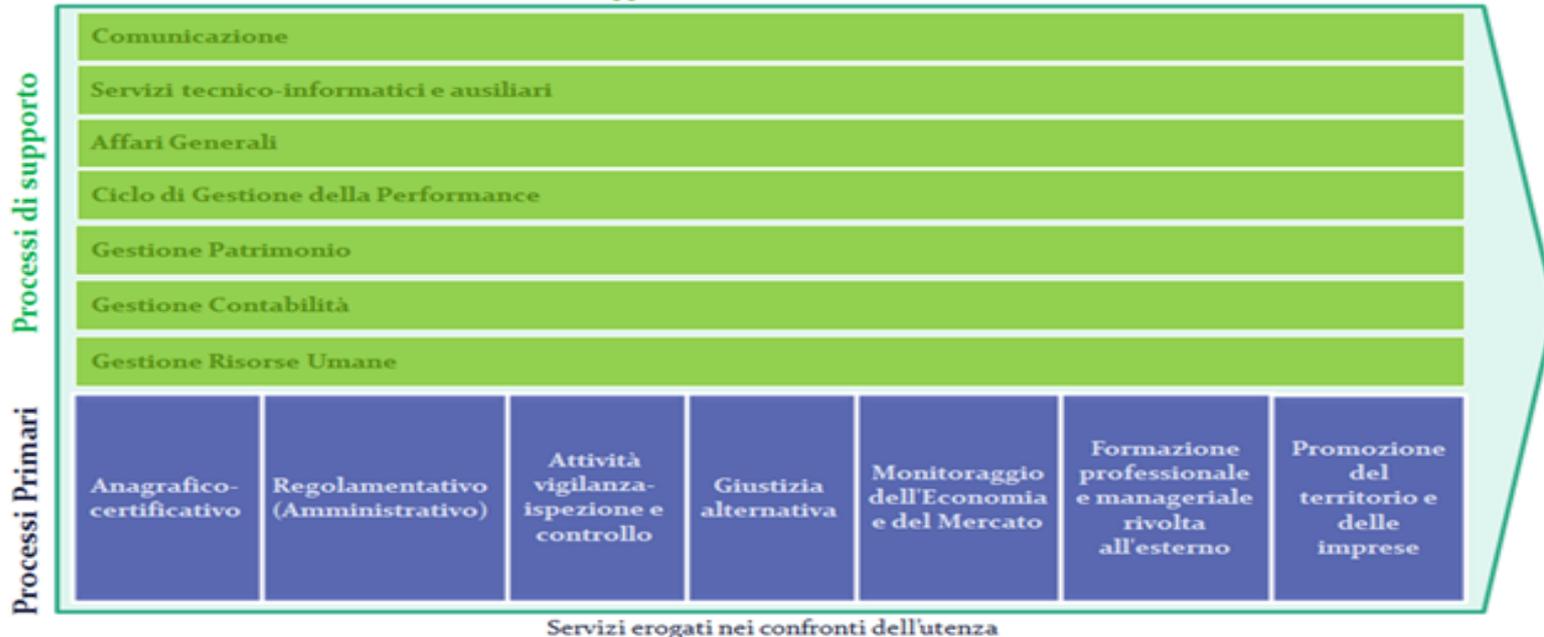
Tipologia di Utente	n. utenti	Servizi resi						
		Anagrafico - Certificativi	Regolazione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese (sedi e ul registrate ri)	39.511	V	V	V	V	V	V	V
Associazioni di categoria	12	V	V		V	V	V	V
Consumatore/ Cittadini (popolazione residente provincia di Pistoia – 2018)	292.473	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](#)



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

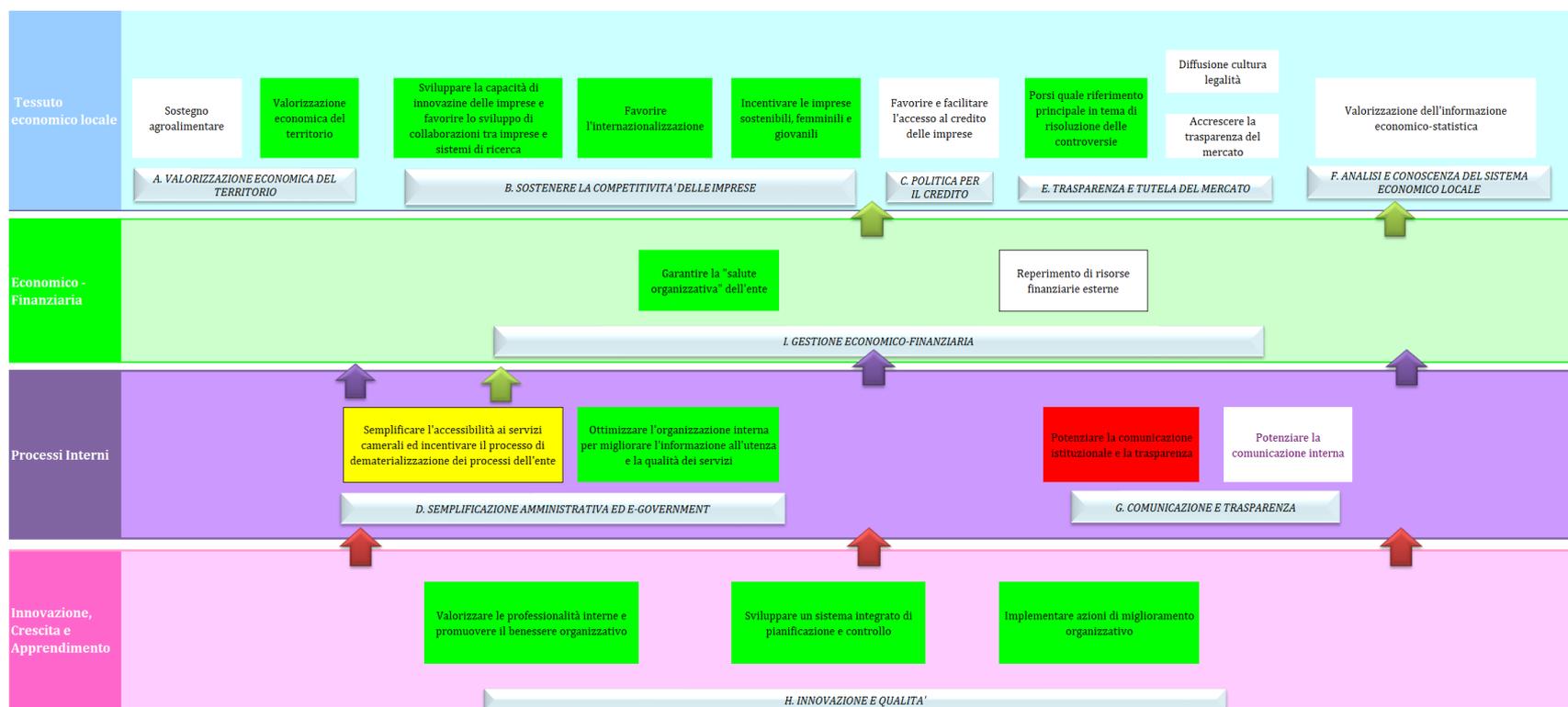
Percentuale di raggiungimento >=80%

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 2019, 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 92%



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

	criticità	opportunità	azioni correttive
Tessuto economico locale	<p>Il raggiungimento degli obiettivi a livello strategico per le quattro prospettive 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 2019, ha fortemente condizionato l'azione camerale.</p>	<p>Il supporto al sistema imprenditoriale locale, depotenziato dalla riduzione del diritto annuale, è stato rilanciato grazie ai progetti nazionali legati all'aumento del 20% (progetto Turismo, progetto PID, progetto Alternanza). L'ente ha inoltre reperito le risorse per poter riproporre l'organizzazione diretta di Immagine Italia 2019 e 2020.</p> <p>Il processo di dematerializzazione avviato da tempo si è ulteriormente rafforzato (fascicolazione informatica, forte utilizzo della pec, progetti di dematerializzazione delle procedure degli uffici), ed ha coinvolto tutti i servizi dell'Ente e le relative attività.</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 in ogni caso in cui la tempistica lo ha consentito.</p> <p>Non si è ritenuto necessario un assestamento del Piano della Performance 2019-2021.</p> <p>I target di alcuni indicatori non sono stati raggiunti per motivazioni in buona parte non attribuibili a responsabilità dell'ente di cui si darà conto nel prosieguo delle slides, nella parte relativa al cruscotto di ente.</p>
Processi Interni			
Apprendimento, Crescita e Organizzazione			
Economico-Finanziario			

2. L' Albero della Performance

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

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

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

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

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

Obiettivi Strategici: descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

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

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



2.1 La Vision e le Aree strategiche

Il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, nel modificare la legge 580/93, aveva riconosciuto alle Camere di Commercio la natura di enti **pubblici** dotati di autonomia funzionale che svolgevano, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Tale riconoscimento aveva dato un nuovo impulso all'Ente camerale per riappropriarsi del ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio che le è proprio.



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



PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

- A. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
- B. LA CAMERA DI COMMERCIO PER IL SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
- C. LA POLITICA PER IL CREDITO
- E. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO
[LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA STATISTICA]

PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

- L. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

- D. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA ED E-GOVERNMENT
- G LA COMUNICAZIONE

PROSPETTIVA INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO

- H. INNOVAZIONE E QUALITA'

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 2019**, allegata al consuntivo 2019 e pubblicata sul sito camerale, nella sezione "Amministrazione trasparente"

RENDICONTAZIONI

Obiettivi che concorrono alla componente variabile del fondo risorse decentrate 2019

Come previsto dall'art. 67, comma 5, del CCNL 2016-2018 gli enti possono destinare apposite risorse alla componente variabile del Fondo per le risorse decentrate al personale per il conseguimento di obiettivi dell'Ente, anche di mantenimento, definiti nel Piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale (per le Camere di Commercio si veda anche il comma 10 del medesimo articolo).

Gli obiettivi di Ente che sono stati individuati ai fini dell'integrazione del fondo sono obiettivi trasversali che hanno impegnato la struttura nel mantenimento del livello dei servizi offerti e sulla gestione dell'accorpamento con la camera di prato, spingendo sulla dematerializzazione delle procedure e sulla forte flessibilizzazione per contrastare la riduzione delle risorse umane , una delle principali criticità del 2019.

Gli indicatori e i target collegati ai suddetti obiettivi saranno connotati nel cruscotto di ente e nei relativi cascading dal colore giallo e dal codice

PROG.INTEGR.FONDO

Obiettivi per integrazione Fondo incentivante di cui all'art. 67 comma 5, CCNL 2016-2018

- Progetto di accorpamento con la camera di Prato - adeguamento organizzativo delle strutture
- Mantenimento della rete degli sportelli Punto Impresa e dei tempi di conclusione dei procedimenti ad essi correlati, anche a seguito contrazione risorse umane disponibili
- Progetti trasversali legati alla dematerializzazione e alla semplificazione delle procedure (Cont2; fatturazione elettronica, Nuovo titolare protocollo informatico; Privacy; CERTO', MOMO)

RENDICONTAZIONI

Obiettivi che concorrono alla componente variabile del fondo risorse decentrate 2019



La Performance organizzativa

SPORTELLI PUNTO IMPRESA		
		PIANO
PUNTO INFORMAZIONI		0
SPORTELLO 1	VISURE E CERTIFICATI DIRITTO ANNUALE	0
SPORTELLO 2	ARTIGIANATO E ATTIVITA' REGOLAMENTATE	0
SPORTELLO 3-4	FIRMA DIGITALE (CNS)	0
SPORTELLO 5	REGISTRO IMPRESE	0
URP - Ufficio Relazioni con il pubblico		1
SPORTELLO 6	PROTESTI CARTE TACHIGRAFICHE	2
SPORTELLO 7	SANZIONI SPORTELLO ETICHETTATURA PRODOTTI CONCORSI A PREMIO	2
SPORTELLO 8-9	MARCHI E BREVETTI	2
SPORTELLO 10	STATISTICA E PREZZI ELENCHI MERCEOLOGICI	2
SPORTELLO 11	OPPORTUNITA' E AGEVOLAZIONI FINANZIARIE NUOVE IMPRESE	2
SPORTELLO 12-13	AMBIENTE	2
SPORTELLO 14	COMMERCIO ESTERO	2
AGRICOLTURA E AMBIENTE - Informazioni		2
COMMERCIO ESTERO - Informazioni		2
INTERNAZIONALIZZAZIONE - Informazioni		2
MEDIAZIONE e ARBITRATO	Mediazione e Arbitrato Ruolo periti ed esperti	2
SPORTELLO CONDOMINIO E CONSUMATORI - Segreteria		
Provveditorato e Informazioni Sistemi telematici di acquisto e Fatturazione elettronica	Informazioni Sistemi telematici di acquisto e Fatturazione elettronica	3

I Punti impresa di cui si fornisce elenco a fianco sono rimasti operativi per tutto il 2019 con carichi di lavoro che vengono dettagliati nella Relazione della Giunta al consuntivo 2019 a cui si rinvia.

I tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi di rilevanza esterna che misurano i tempi di risposta dei principali servizi resi all'utenza sono dettagliati nelle slides successive.

La struttura è stata impegnata in una forte spinta alla digitalizzazione dei servizi:

- è stato implementato CERTO' per l'emissione telematica dei certificati d'origine e dei visti per l'estero con l'organizzazione di n. 2 incontri informativi/formativi a cui hanno partecipato n. 172 imprese;
- è stato impostato il passaggio della contabilità da Oracle a CON2 che si ha subito un rallentamento a seguito del rallentamento del processo di accorpamento con la Camera di Prato stante che le fasi del processo sono strettamente correlate ai tempi effettivi dell'accorpamento stesso;
- è stato implementato l'applicativo MOMO per l'emissione dei verbali di accertamento del Diritto Annuale;
- si è data piena attuazione alla normativa in tema di fatturazione elettronica;
- l'implementazione del nuovo titolare del protocollo è slittato al 2020 (ad accorpamento effettuato) per il rallentamento subito dal progetto a livello nazionale.

In quanto agli adempimenti in materia di Privacy si è provveduto agli adempimenti fondamentali indicati dal garante Privacy, oltre alla nomina del DPO avvenuta nel 2018 (Redazione prima versione del registro dei trattamenti e adozione procedura per la gestione dei data breach. Le informative, inoltre, sono state riviste alla luce della nuova disciplina.

In ordine all'accorpamento i gruppi di lavoro intercamerali hanno continuato il lavoro di omogeneizzazione delle procedure, secondo le direttive del tavolo di coordinamento dei Segretari generali che si è riunito a cadenza periodica, pur non potendo, in alcuni casi, dar luogo ad attività inizialmente preventivate in quanto correlata alla data dell'accorpamento.

A fianco il dettaglio del numero dei procedimenti amministrativi gestiti dagli Sportelli PUNTO-IMPRESA per i quali è stato rispettato il termine di conclusione fissato dalla legge o dai regolamenti camerale.

I procedimenti amministrativi si concludono con l'erogazione di un output/servizio che sintetizza in maniera sufficientemente approssimata l'attività degli sportelli punto impresa.

All'attività strettamente amministrativa va aggiunta l'attività informativo/consulenziale che, per evidenti motivi, è difficilmente quantificabile

Sportello PUNTO IMPRESA	Tipologia di procedimento amministrativo	nei termini	fuori termini	totali
REGISTRO IMPRESE	Iscrizioni, modifiche, cancellazioni Registro Imprese	17.306	335	17.641
	Deposito bilanci	5.281		5.281
	Rilascio copie	229		229
	Bollatura e numerazione dei libri e delle scritture contabili	495		495
ARTIGIANATO E ATTIVITA' REGOLAMENTATE	Parametri di riferimento delle risorse finanziarie per l'esercizio di lavoro autonomo da parte dei cittadini extracomunitari	2		2
	Attribuzione attestato maestro artigiano	1		1
	Procedimento di esame abilitante per lo svolgimento dell'attività di agenti di affari in mediazione	2		2
	Rilascio certificato di iscrizione nel ruolo provinciale dei conducenti di veicoli o natanti adibiti a servizi pubblici non di linea	7		7
CONCORSI A PREMIO	Iscrizioni, modifiche e cancellazioni Ruolo periti ed esperti	2		2
	Rilascio verbalizzazioni relative a concorsi a premio	1		1
MEDIAZIONE E ARBITRATO	Camera Arbitrale	94	26	120
	Mediazione e conciliazione	153	53	206
	Arbitrato	1		1
PROTESTI	Pubblicazione elenco ufficiale protesti cambiari	45		45
	Cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti cambiari	179		179
	Cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti cambiari a seguito di riabilitazione del Tribunale	24		24
SANZIONI	Sanzioni amministrative (Ordinanze)	3		3
CARTE TACHIGRAFICHE	Rilascio, rinnovo e modifica delle carte tachigrafiche per officine, conducenti, aziende e per controllo	714		714
	Annotazione per confisca, ritiro, smarrimento, malfunzionamento, blocco e sospensione delle carte tachigrafiche	70		70
U.O METRICO	Iscrizioni, modifiche e cancellazioni dal Registro degli assegnatari dei marchi di identificazione per fabbricanti, importatori e venditori di metalli preziosi	5		5
	Rilascio dei punzoni con marchio di identificazione dei metalli preziosi	2		2
	Rilascio di concessione di conformità metrologica			
	Richiesta di verifica prima a domicilio di strumenti metrici	1		1
AGRICOLTURA	Richiesta di verifica periodica o legalizzazione di strumenti metrici	47		47
	Esame istruttorio da inviare al MISE ai fini della concessione ai centri tecnici dell'autorizzazione ad effettuare operazioni di montaggio e riparazione di cronotachigrafi digitali	3		3
	Iscrizione Elenco tecnici degustatori ed Elenco esperti degustatori vini DOC	0		0
	Accertamento dei requisiti per l'iscrizione all'articolazione regionale dell'elenco nazionale esperti oli vergini e extravergini	0		0
	Registro nazionale produttori pile e accumulatori	1		1
AMBIENTE	Registro AEE	6		6
	Invio dati relativi al modello unico di dichiarazione ambientale (MUD)	143		143
	Vidimazione registri di carico e scarico rifiuti	902		902
	Formulari trasporto rifiuti	3009		3009
	Rilascio dispositivo USB Sistri ai soggetti interessati	0		0
COMMERCIO ESTERO	Rilascio visto su documenti a valere sull'estero - Deposito Atti	1933		1933
	Vidimazione certificati di origine	4524		4524
	Rilascio Carnet ATA	34		34
MARCHI E BREVETTI	Deposito di domande di Brevetto per invenzione industriale, per modello di utilità od ornamentale, per marchio di impresa	207		207
OPPORTUNITA' E AGEVOLAZIONI FINANZIARIE	Procedimento per la concessione di contributi e sovvenzioni	265	7	272
DIRITTO ANNUALE	Procedimento di sgravio e rimborso diritto annuale	17		17
	Rimborso di diritti di Segreteria indebitamente riscossi	78		78
		35.769	421	36.190
			98,84%	

Nel proseguo si indicano le percentuali di realizzazione degli obiettivi strategici programmati per l'esercizio 2019 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 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019	
A	Valorizzazione economica del territorio				100%			86%	
A3	1	2	/ 3	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate	60%	68,28%	90%	76%
A3	2	98	/ 99	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO REGIONALE TURISMO /Risorse complessive destinate al PROGETTO REGIONALE TURISMO	20%	100%	100%	100%
A3	3	100		Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	N. protocolli d'intesa in esser per la promozione turistica e dei beni culturali anno 2019/N. protocolli d'intesa in esser per la promozione turistica e dei beni culturali anno 2018	20%	11	1	100%

Obiettivo	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti								
A3 - Valorizzazione economica del territorio	€ 229.924 utilizzo budget 68%	<p>Nell'ambito delle azioni del Progetto regionale del turismo al quale è stato ancorato l'aumento del 20% del diritto annuale 2019 è stato confermato il cofinanziamento di progetti di animazione dei Centri Commerciali Naturali nonché di progetti di promo-commercializzazione realizzati dai Consorzi Turistici della provincia di Pistoia.</p> <p>VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E PROMOZIONE DEL TURISMO</p> <p>Accordi e protocolli siglati (relativi ai due progetti) per un totale di n.11:</p> <ul style="list-style-type: none"> • con Regione Toscana /Unioncamere Firenze/CCIAA Pistoia; • Comuni della provincia di Pistoia (Abetone-Cutigliano, Montale, Pescia ,Quarrata, San Marcello-Piteglio, Serravalle Pistoiese, Agliana, Pieve a Nievole, Ponte Buggianese e Montecatini Terme). <p>Iniziative totali realizzate n. 52</p> <p>Progetti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bando 2019 Centri Commerciali Naturali della provincia di Pistoia; risorse camerale € 70.000,00; totale progetti € 279.926,20 2) Vetrina Toscana; 2019 risorse camerale € 13,250,00; totale progetto €26.500,00 <p>Totale risorse camerale € 83.250,00 per un totale progetti di € 306.426,20 (costi esterni assegnati 20% € 70.000,00)</p> <p>PROGETTO BANDO 2019 CENTRI COMMERCIALI NATURALI</p> <p>Sono stati presentati 4 progetti. Le attività turistiche e commerciali che hanno beneficiato delle iniziative inserite nei 4 progetti sono state più di 600. Sono state realizzate all'interno dei 4 progetti n 35 iniziative</p> <p>Diverse la manifestazioni locali sostenute finanziariamente, tra cui il progetto Vetrina Toscana 2019, in collaborazione con la regione Toscana e Unioncamere e i CAT provinciali. Sono stati siglati n. 11 protocolli d'intesa con gli enti della provincia per la promozione del territorio.</p> <p>Il mancato raggiungimento del target è dovuto:</p> <p>- alla decisione, assunta con deliberazione della Giunta n. 90 del 15 novembre 2019, di rinviare al l'esercizio 2020 la disponibilità di € 100.000,00 per il "Sostegno a iniziative di promozione turistica e culturale" mediante il "Cofinanziamento di progetti condivisi a livello territoriale" al fine di consentire la realizzazione di un percorso partecipativo nella definizione delle iniziative stesse;</p> <p>-al rinvio della fase operativa (con conseguente sostenimento dei costi) dei due progetti a valere sul Fondo di Perequazione (progetti "turismo" e "politiche ambientali"), coordinati da Unioncamere Toscana, per i quali si è realizzata, nel 2019, la sola fase di progettazione sostenendo solamente costi di personale, imputati agli ordinari stanziamenti di bilancio.</p> <p>Attivo il Punto Impresa Agricoltura e Ambiente nell'ambito della cui attività è stata gestita la campagna Assaggio olio 2019 e l'invio di n. 3 newsletter in materia di agricoltura e ambiente; è stato organizzato n. 1 seminario formativo sulle modalità di iscrizione all'albo dei gestori ambientali (13 imprese partecipanti).</p>	Servizio Promozione e internazionalizzazione								
PROGETTO AUMENTO 20 % D.A. - TURISMO	<table border="1"> <thead> <tr> <th>TARGET</th> <th>NUMERA</th> <th>DENOM</th> <th>RISULTATO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TARGET	NUMERA	DENOM	RISULTATO						
TARGET	NUMERA	DENOM	RISULTATO								
N. accordi/protocolli siglati per la collaborazione istituz.le	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>6</td> <td>11</td> <td></td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	6	11		11						
6	11		11								
N. iniziative realizzate nell'ambito della promozione turistica	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>14</td> <td>52</td> <td></td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table>	14	52		52						
14	52		52								
N. imprese partecipanti al progetto Borghi mi	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>40</td> <td>38</td> <td></td> <td>38</td> </tr> </tbody> </table>	40	38		38						
40	38		38								

B – Sostegno alla competitività delle imprese

B1	Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca				100%			99%		
B1	1	4	/	5	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	20%	98,59%	90%	100%
B1	2	103		104	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE PUNTO IMPRESA DIGITALE	30%	99,76%	100%	100%
B1	3	103			Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 Progetto PID	30%	100,00%	100%	100%
B1	4	6	/	7	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N. accessi al servizio consulenziale*1000/N. imprese attive escluse ul al 31,12	5%	1,57	1	100%
B1	5	8	/	7	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno *1000/N° imprese attive (escluse u.L) al 31.12 (su tutti i processi - trasversale)	10%	12	7	100%
B1	6	9			Customer satisfaction	Giudizio sintetico su attività formativa svolta	5%	4,40	5	88%
B2	Favorire l'internazionalizzazione				100%			100%		
B2	1	10	/	11	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	50%	95,47%	90%	100%
B2	2	31		30	Capacità di gestione delle iniziative di internazionalizzazione	N. iniziative promozionali programmate/N. iniziative promozionali realizzate	20%	100%	100%	100%
B2	3	12			Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione dei servizi di assistenza e informazioni sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE)	30%	100%	100%	100%
B3	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili				90%			90%		
B3	1	13			Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. studenti coinvolti iniziative scuola lavoro (stage orientamento formazione) anno x	15%	2.280	800	100%
B3	2	14			Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerali	Numero classi provincia di Pistoia coinvolte nei progetti alternanza e legalità	15%	109	40	100%
B3	3	104		105	Grado di utilizzo delle risorse	Risorse complessive rendicontate sul PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI/Risorse complessive destinate al PROGETTO NAZIONALE ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	30%	100%	100%	100%
B3	4	106			Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PN Orientamento al lavoro	30%	100%	100%	100%
B3	5	7	/	16	Tasso di imprenditorialità	Imprese attive (escluse ul al 31/12/201) /N. abitanti provincia di Pistoia	0%	10%	8,50%	100%

n. 335 partecipanti ai percorsi formativi (n. 9 seminari PID e n. 2 seminari Certo')

n. 9 iniziative di internazionalizzazione:

- n. 4 Bandi di contributi che hanno distribuito 206.000 a 113 imprese beneficiarie;
- N. 2 seminari informativi/formativi (Giappone/Export Day) con n. 78 partecipanti
- N. 3 iniziative dirette (Immagine Italia - Expo ferroviaria 2019-EurasiaRail)

B – Sostegno alla competitività delle imprese

Obiettivo	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti																																																		
B1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	€ 202.643 utilizzo budget 98%	<p>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.</p> <p>Buoni risultati per il servizio consulenza brevettuale gratuito (n. 44 utenti) su 15 incontri organizzati e n. 207 pratiche depositate (225 nel 2018);</p> <p>Proseguito il progetto "Made in Italy – Eccellenze in digitale". Il progetto è ripartito a ottobre 2019 con la consulenza di un esperto tre giorni a settimana con n. 31 consulenze erogate da ottobre a dicembre 2019. Nel 2019 è stato realizzato il progetto PID- Punto impresa digitale legato all'aumento del 20% del diritto annuale. L'attività si è concretizzata nella:</p> <ul style="list-style-type: none"> - diffusione conoscenze di base su tecnologie Industria 4.0 attraverso attività di comunicazione e seminariale – n. 9 incontri formativi/informativi organizzati - mappatura della maturità digitale delle imprese e assistenza nell'avvio di processi di digitalizzazione attraverso i servizi di assessment svolti dal Digital Promoter e i servizi di mentoring svolto dai soggetti preposti nel sistema camerale – 42 visite alle imprese effettuate da spin off della facoltà ingegneria Firenze - Sostegno agli investimenti tecnologici (voucher) – BANDO CONTRIBUTI DIGITALI erogati a 22 imprese su un plafond di € 126.340. 	Servizio Programmazione e sviluppo																																																		
		<p>PROGETTO AUMENTO 20 % D.A. – PID – raggiungimento target (sistema kronos)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TARGET</th> <th>NUMERA</th> <th>DENOM</th> <th>RISULTATO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N. medio di ore di formazione svolte dai Digital Promoter (deputati all'attività di assessment della maturità digitale)</td> <td>20</td> <td>20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>N. eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID</td> <td>4</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>N. imprese coinvolte nelle attività di Assessment (self e guidato) della maturità digitale – CCIAA piccola dimensione (da 0 a 40.000 imprese)</td> <td>40</td> <td>75</td> <td></td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>		TARGET	NUMERA	DENOM	RISULTATO	N. medio di ore di formazione svolte dai Digital Promoter (deputati all'attività di assessment della maturità digitale)	20	20			N. eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID	4	10		10	N. imprese coinvolte nelle attività di Assessment (self e guidato) della maturità digitale – CCIAA piccola dimensione (da 0 a 40.000 imprese)	40	75		75																															
	TARGET	NUMERA	DENOM	RISULTATO																																																	
N. medio di ore di formazione svolte dai Digital Promoter (deputati all'attività di assessment della maturità digitale)	20	20																																																			
N. eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID	4	10		10																																																	
N. imprese coinvolte nelle attività di Assessment (self e guidato) della maturità digitale – CCIAA piccola dimensione (da 0 a 40.000 imprese)	40	75		75																																																	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>data</th> <th>Seminari linea strategica B - PID</th> <th>partecipanti</th> <th>n. questionari raccolti</th> <th>n. buono/ottimo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>28/02/2019</td> <td>INNOVAZIONE E TUTELA</td> <td>34</td> <td>27</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>06/03/2019</td> <td>FATTURAZIONE ELETTRONICA</td> <td>27</td> <td>19</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>10/05/2019</td> <td>STRUMENTI DIGITALI PER LE IMPRESE E NON SOLO</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>24/09/2019</td> <td>INDUSTRIA 4.0 LA SFIDA DELLA CRESCITA DIGITALE: GLI STRUMENTI E LA RETE DEI SERVIZI SUL TERRITORIO</td> <td>29</td> <td>13</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>24/10/2019</td> <td>TURISMO 4.0: COSA E COME CAMBIA IL NOSTRO MODO DI VIAGGIARE</td> <td>11</td> <td>6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>03/10/2019</td> <td>STRUMENTI E TECNOLOGIE PER L'AZIENDA INTELLIGENTE</td> <td>18</td> <td>10</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>10/10/2019</td> <td>PROGETTARE 4.0: DALL'IDEA ALLA STAMPA 3D</td> <td>21</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>17/10/2019</td> <td>PRODUZIONE 4.0: LE INFINITE OPPORTUNITA'</td> <td>14</td> <td>9</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>31/10/2019</td> <td>DELL'ADDITIVE MANUFACTURING RETAIL 4.0: E-COMMERCE E IN-STORE EXPERIENCE</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	data	Seminari linea strategica B - PID	partecipanti	n. questionari raccolti	n. buono/ottimo	28/02/2019	INNOVAZIONE E TUTELA	34	27	27	06/03/2019	FATTURAZIONE ELETTRONICA	27	19	18	10/05/2019	STRUMENTI DIGITALI PER LE IMPRESE E NON SOLO	5	0	0	24/09/2019	INDUSTRIA 4.0 LA SFIDA DELLA CRESCITA DIGITALE: GLI STRUMENTI E LA RETE DEI SERVIZI SUL TERRITORIO	29	13	12	24/10/2019	TURISMO 4.0: COSA E COME CAMBIA IL NOSTRO MODO DI VIAGGIARE	11	6	2	03/10/2019	STRUMENTI E TECNOLOGIE PER L'AZIENDA INTELLIGENTE	18	10	10	10/10/2019	PROGETTARE 4.0: DALL'IDEA ALLA STAMPA 3D	21	4	4	17/10/2019	PRODUZIONE 4.0: LE INFINITE OPPORTUNITA'	14	9	7	31/10/2019	DELL'ADDITIVE MANUFACTURING RETAIL 4.0: E-COMMERCE E IN-STORE EXPERIENCE	4	4	3	
data	Seminari linea strategica B - PID	partecipanti	n. questionari raccolti	n. buono/ottimo																																																	
28/02/2019	INNOVAZIONE E TUTELA	34	27	27																																																	
06/03/2019	FATTURAZIONE ELETTRONICA	27	19	18																																																	
10/05/2019	STRUMENTI DIGITALI PER LE IMPRESE E NON SOLO	5	0	0																																																	
24/09/2019	INDUSTRIA 4.0 LA SFIDA DELLA CRESCITA DIGITALE: GLI STRUMENTI E LA RETE DEI SERVIZI SUL TERRITORIO	29	13	12																																																	
24/10/2019	TURISMO 4.0: COSA E COME CAMBIA IL NOSTRO MODO DI VIAGGIARE	11	6	2																																																	
03/10/2019	STRUMENTI E TECNOLOGIE PER L'AZIENDA INTELLIGENTE	18	10	10																																																	
10/10/2019	PROGETTARE 4.0: DALL'IDEA ALLA STAMPA 3D	21	4	4																																																	
17/10/2019	PRODUZIONE 4.0: LE INFINITE OPPORTUNITA'	14	9	7																																																	
31/10/2019	DELL'ADDITIVE MANUFACTURING RETAIL 4.0: E-COMMERCE E IN-STORE EXPERIENCE	4	4	3																																																	

B – Sostegno alla competitività delle imprese

Obiettivo	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti												
B2 - Favorire l'internazionalizzazione	€ 560.872 utilizzo budget 98%	<p>Attivi gli sportelli Punto Impresa internazionalizzazione e commercio estero, con implementazione del certificato d'origine telematico. Organizzazione diretta della edizione 2020 di Immagine Italia con n. 86 imprese espositrici e n. 202 brand presenti su una superficie di 10.000 mq espositivi ed è stata visitata da oltre 10.000 visitatori. Partecipazione a n. 2 manifestazione fieristiche (Expo Ferroviaria - Milano e Eurasia Rail-Turchia)</p> <p>Organizzate due seminari informativi: Exportday sulla Brexit e un seminario informativo sull'accordo economico con il Giappone (78 partecipanti).</p> <p>Emanati n. 4 bandi per sostegno all'internazionalizzazione delle imprese della provincia, assegnati 206.475 a n. 113 imprese.</p>	Servizio Promozione e internazionalizzazione												
B3 - Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili	€ 235.235 Utilizzo budget 97%	<p>Nel corso del 2019 è proseguita l'attività dello Sportello Nuove imprese in collaborazione con l'ordine dei consulenti del lavoro e dei commercialisti di Pistoia (16 incontri organizzati). Nel corso del 2019 sono stati sviluppati progetti e iniziative con gli istituti scolastici superiori della Provincia di Pistoia per la realizzazione di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento. hanno aderito a vario titolo 11 dei 15 istituti scolastici superiori della Provincia di Pistoia. Le iniziative portate a compimento nel 2019 sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> •IMPRESA IN AZIONE ha aderito un Istituto scolastico pistoiese con la presenza di quattro classi - • BOOT CAMP FOR STUDENTS - 56 seminari tematici a cui hanno aderito 8 istituti scolastici con la presenza di circa 1800 studenti; • A SCUOLA IN CAMERA DI COMMERCIO – PER CREARE LA TUA IMPRESA - 3 Istituti scolastici con la partecipazione di circa 250 studenti <p>Nel campo dell'alternanza scuola/lavoro l'Ente ha partecipato all'Alternanza day (10 maggio 201) e preso contatto con le scuole della provincia. Sono stati emanati due bandi per finanziare progetti di alternanza.</p> <table border="1" data-bbox="620 1125 1445 1233"> <thead> <tr> <th>BANDI</th> <th>Stanziamiento</th> <th>Domande</th> <th>Concessioni</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bando per l'erogazione dei contributi competenze trasversali</td> <td>189.605</td> <td>147</td> <td>114 fino a esaurimento stanziamento</td> </tr> <tr> <td>Bando per l'erogazione dei contributi competenze trasversali</td> <td>25.000</td> <td>15</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	BANDI	Stanziamiento	Domande	Concessioni	Bando per l'erogazione dei contributi competenze trasversali	189.605	147	114 fino a esaurimento stanziamento	Bando per l'erogazione dei contributi competenze trasversali	25.000	15	15	Servizio Promozione e sviluppo
BANDI	Stanziamiento	Domande	Concessioni												
Bando per l'erogazione dei contributi competenze trasversali	189.605	147	114 fino a esaurimento stanziamento												
Bando per l'erogazione dei contributi competenze trasversali	25.000	15	15												

Molte di queste iniziative hanno fatto riferimento al progetto sull'alternanza finanziato dalla maggiorazione del diritto annuale del 20% di cui si forniscono a lato i principali risultati in termini di indicatori/target.

INDICATORE	TARGET PROGETTO	N°	RISULTATO RAGGIUNTO
Scuole coinvolte nel network promosso dalla CCIAA	50% del totale	14	82,35%
N. di imprese iscritte al RASL	4,5 ogni 1000 imprese	521	15,95 ogni 1000 imprese
N. eventi di sensibilizzazione	5	5	5



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					
La linea strategica relativa al sostegno al credito alle imprese non viene declinata su obiettivi di ente in considerazione della sensibile riduzione del peso della stessa a seguito della definizione delle nuove funzioni camerali					

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	-	<p>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.</p> <p>Sportello PUNTO IMPRESA FINANZIAMENTI</p> <p>Lo sportello fornisce informazioni in merito ai finanziamenti e agevolazioni disponibili per le imprese. Nel corso del 2019 ci sono stati circa 200 tra accessi diretti allo sportello e numerose richieste di informazioni evase per mail/telefono.</p>	<p>Servizio Programmazione e sviluppo – Promozione e internazionalizzazione</p>



E – Trasparenza e tutela del mercato

E	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie					100%			100%		
E1	1	18	/	17	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%	197,71	192	100%
E1	2	19	/	20	Livello di qualità delle conciliazioni gestite		N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	54%	50%	100%
E1	3	21			Diffondere la cultura della legalità sul territorio		Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	3	1	100%

2.2 Gli Obiettivi strategici



Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<p>E - Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie</p>	<p>€ 12.598 utilizzo del budget 52%</p>	<p>Dopo il forte incremento delle procedure di mediazione del 2015, nel 2016 il dato si è leggermente contratto come pure nel 2017, 2018. e 2019. E' però in crescita il tasso di successo. Nel 2019 sono state depositate 187 procedure (203 nel 2018) e si sono tenuti n. 341 incontri. Le procedure concluse con esito positivo sono state il 54% del totale. Non è stato depositato alcun arbitrato. E' stata effettuata la revisione biennale del ruolo mediatori. Si ricorda che nel mese di novembre 2017 è stato istituito l'Ufficio unico di metrologia legale tra le Camere di Pistoia e Prato. Nel 2019, da parte del personale addetto alla sede di Pistoia, sono stati verificati 47 strumenti e eseguiti altrettanti sopralluoghi. (attività svolta fino al 18/3/2019 data dalla quale il sistema camerale ha perso la competenza su dette ispezioni). E' stato siglato un protocollo tra MISE e Unioncamere a cui la camera di Pistoia ha aderito riguardo il controllo sugli strumenti di misura che prevede un numero programmato di ispezioni (per la camera di Pistoia n. 9) Sono state gestite n. 709 carte tachigrafiche e conclusi n. 1 concorsi a premio. Dal 15 giugno 2019 è scattato l'obbligo, per tutti i veicoli di nuova immatricolazione per i quali sia previsto l'obbligo del tachigrafo, di dotarsi del nuovo Tachigrafo "intelligente" con un forte impatto sull'attività dell'ufficio (n. 3 centri tecnici verificati) Lo sportello sicurezza prodotti, attivo nell'ambito della rete dei Punti impresa, è aperto al pubblico il lunedì mattina, dalle 8.30 alle 13.00 su appuntamento o anche mediante quesiti trasmessi per email. In collaborazione con il Laboratorio Chimico della CCIAA di Torino è stata estesa la consulenza di primo orientamento sull'etichettatura e sicurezza anche al settore alimentare. Sono stati organizzati due incontri formativi: - 24.10.2019, presso sede Confartigianato –seminario informativo sull'etichettatura dei prodotti tessili; -21.11.2019 presso sede camerale organizzato un seminario sulla "Sicurezza delle apparecchiature e dei componenti elettrici. Sono state organizzate iniziative nell'ambito delle azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia. - Giornata nazionale della memoria e dell'impegno delle vittime innocenti delle mafie con gli studenti delle scuole superiori -Giornata della legalità in occasione della "Giornata della Trasparenza e della Legalità 2019", si è tenuto il 9 ottobre presso il Piccolo Teatro Mauro Bolognini uno spettacolo di teatro civile "Omertà – CAPACI 23 maggio 1992" della Compagnia Barabao Teatro di Padova - 12.12.2019 - Seminario sui beni confiscati alla mafia in collaborazione con associazione Libera</p>	<p>Servizio Regolazione del mercato</p>
<p>34</p>		<p>Lo sportello consumatori ha gestito n. 90 quesiti e lo sportello condominio n. 14 quesiti.</p>	

L – Gestione economico-finanziaria

Prospettiva				ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2019	% Realizzazione 2019		
Garantire la "salute organizzativa" dell'ente					100%			100%		
1	22	/	23	Indice "risorse umane"		Costo del personale/Oneri Correnti	25%	35%	35%	100%
2	22	/		Aumento produttività risorse umane		Costi personale anno x/Costi personale anno x-1	15%	0,99	1	100%
3	28	/	29	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	35%	0,85	1	100%
4	27		29	Livello di ricchezza distribuita al territorio		Costi per interventi economici/proventi correnti	25%	22%	20%	100%
Reperimento di risorse finanziarie esterne					100%					97%
1	107		108	Margine di contribuzione dell'attività comm.le		Ricavi attività commerciale/Costi diretti attività comm.le	20%	1,18	1	100%
2	24		25	Indice di riscossione spontanee da anno corrente/dovuto da		Importo riscossione spontanee da anno corrente/dovuto d.a.	20%	64%	70%	92%
3	109		110	Massimizzare utilizzo fondi disponibili sui progetti di sistema		Fondi utilizzati e rendicontati su progetti di sistema (FPN e aumento da)/Fondi stanziati e rendicontati su progetti di sistema (FPN e aumento da)	60%	97,24%	100%	97%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti																
B1 – Garantire la salute organizzativa dell'ente	-	Per quanto riguarda i risultati economico-finanziari della gestione 2019 si rinvia a quando descritto nella relativa sezione della relazione, nella quale è contenuta un'analisi delle poste di consuntivo 2019.																	
B2 – Reperimento risorse finanziarie esterne	–	<p>Il costo del personale rappresenta il 35% del totale degli oneri correnti e si mantiene stabile rispetto all'anno precedente. I ricavi dell'attività commerciale superano i costi diretti della stessa, la riscossione del diritto annuale cala al 64%, ma sono utilizzati le risorse che derivano dai progetti dei fondi perequativi (98%) e quelle relativi all'aumento del 20% del diritto annuale</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Iniziativa/progetto</th> <th>Provento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FPN 2015-2016 "Progetto e-gov"</td> <td>14.634</td> </tr> <tr> <td>FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro</td> <td>9.801</td> </tr> <tr> <td>PID</td> <td>234.097</td> </tr> <tr> <td>TURISMO</td> <td>113.435</td> </tr> <tr> <td>ORIENTAMENTO AL LAVORO</td> <td>206.907</td> </tr> <tr> <td>Vetrina toscana 2019</td> <td>13.250</td> </tr> <tr> <td>Immagine Italia 2019/2020</td> <td>430.310</td> </tr> </tbody> </table>	Iniziativa/progetto	Provento	FPN 2015-2016 "Progetto e-gov"	14.634	FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro	9.801	PID	234.097	TURISMO	113.435	ORIENTAMENTO AL LAVORO	206.907	Vetrina toscana 2019	13.250	Immagine Italia 2019/2020	430.310	
Iniziativa/progetto	Provento																		
FPN 2015-2016 "Progetto e-gov"	14.634																		
FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro	9.801																		
PID	234.097																		
TURISMO	113.435																		
ORIENTAMENTO AL LAVORO	206.907																		
Vetrina toscana 2019	13.250																		
Immagine Italia 2019/2020	430.310																		



D – Semplificazione amministrativa e e-government

Prospettiva		PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019
D1	Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente		100%			70%
D2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi		100%			99%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
D1 – Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali e incentivare la dematerializzazione dei servizi dell'ente	-	In ordine alle iniziative in termini di informatizzazione delle procedure si rinvia a quanto detto in merito con riferimento agli Obiettivi che concorrono alla componente variabile del fondo risorse decentrate 2019 (slide n. 25) E' proseguita l'attività dei PUNTI IMPRESA, attraverso consolidamento del front-office camerale anche in presenza di contrazione delle risorse umane disponibili.	Trasversale
D2 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 gg (2,2 nel 2018) e pratiche telematiche evase entro 5 gg per il 98% del totale (98% anche nel 2018) 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

2.2 Gli Obiettivi strategici

Prospettiva				PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2019
D1				Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali ed incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'ente	100%			70%
D1	1	113		Miglioramento organizzativo - ampliamento modalità telematica d'accesso ai servizi (progetto trasversale)	30%	2	2	100%
D1	2	114		Miglioramento organizzativo - ampliamento modalità telematica d'accesso ai servizi (progetto trasversale)	30%		31/12/2019	0%
D1	3	111	112	Miglioramento organizzativo - ampliamento modalità telematica d'accesso ai servizi (progetto trasversale)	40%	1	1	100%
D2				Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	100%			99%
D2	1	32		Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	20%	98%	90%	100%
D2	2	33		Tempestività di pagamento delle fatture passive	20%	-15,61	-5	100%
D2	3	34	35	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	60%	98,84%	100%	99%

Come già segnalato in altra parte della relazione l'implementazione del nuovo titolare del protocollo è slittato al 2020 (ad accorpamento effettuato) per il rallentamento subito dal progetto a livello nazionale. In quanto al nuovo sistema contabile sono state Effettuate le operazioni necessarie alla sua implementazione e avviata la necessaria formazione ma non è stata possibile l'effettiva Implementazione in quanto la predisposizione della necessaria area di test è strettamente legata alla data di accorpamento per Motivi di carattere tecnico.

G – La comunicazione

Prospettiva		PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019
G	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		100%			60%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
G1 – Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza – G2 - Consolidare la cultura della legalità	-	<p>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: Appena disponibile sarà pubblicato sul sito camerale il rapporto dell'OIV. 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.</p> <p>La giornata della trasparenza è stata organizzata in concomitanza con la giornata della legalità Completato l'adeguamento alla disciplina sulla privacy con la redazione del registro dei trattamenti e l'adeguamento dell'informativa all'utenza. L'adeguamento della disciplina whistleblower e del codice di comportamento non è stato eseguito in mancanza della pubblicazione delle linee guida Anac. La verifica della sezione Amministrazione trasparente non è ancora avvenuta, alla data di approvazione della presente relazione a seguito del rinvio dei termini a seguito dell'emergenza Covid-19</p>	Servizio Affari generali - Trasversale



2.2 Gli Obiettivi strategici

G Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza						100%			60%
G2	1	37	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione		Verifica conformità sezione "Amministrazione Trasparente" sito camerale (valore medio attestato dell'OIV)	20%	0%	2,50	0%
G1	2	38	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione		Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	20%	09/10/2019	30/11/2019	100%
G2	3	115	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione		Adeguamento disciplina tutela whistleblower e codice comportamento	20%		Entro 60gg dalla data entrata in vigore linee guida ANAC	0%
G2	4	53	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi		Completamento adeguamento nuova regolamentazione privacy anche in realzione alle procedure di accorpamento	20%	31/12/2019	31/12/2019	100%
G2	5	40	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder		Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	20%	30/12/2019	31/12/2019	100%

H – Innovazione e qualità

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019
H3	Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo				100%			99%
H2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo				100%			98%
H1	Implementare azioni di miglioramento organizzativo				100%			100%

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019	
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					100%			99%	
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) - rispetto ore programmate nel piano anticorruzione	25%	100%	100%	100%	
2	45		Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	10%	0	0	100%	
3	46	/	48	Indice di assenteismo complessivo	N. gg assenza (tutte le tipologie escluso banca ore)/personale ente non espresso in ue	25%	50,39	48	95%
4	116		Diffusione monitoraggi benessere organizzativo	Somministrazione indagini sul benessere organizzativo interno	20%	10/12/2019	entro 31/12/2019	100%	
5	117	118		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%	0,99	1	100%	
Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					100%			98%	
1	27	/	48	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget	25%	89%	95%	94%
2				Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	75%	92,00%	90%	100%
Implementare azioni di miglioramento organizzativo					100%			100%	
1	50			Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Progetto accorpamento con CCLAA Prato (adeguamento organizzativo)	100%	100%	100%	100%



Obiettivo strategico	Impatto	Servizi coinvolti
H1 Implementazioni azioni di miglioramento organizzativo	Il progressivo slittamento del processo di accorpamento per cause indipendenti dalla volontà degli Enti coinvolti fino al rinvio all'anno 2020 (il processo, anche a causa dell'emergenza Covid-19, non è ancora concluso alla data di approvazione della presente relazione) non ha consentito di raggiungere alcuni obiettivi specifici esplicitati in sede di attribuzione degli obiettivi operativi avvenuta con determinazione del S.G n. 4 del 28 febbraio 2019 (ovvero nei termini previsti). I gruppi di lavoro intercamerali hanno tuttavia continuato il lavoro di omogeneizzazione delle procedure, secondo le direttive del tavolo di coordinamento dei Segretari generali, tenuto anche conto che, con il trascorrere del tempo, alcune attività già effettuate sono state oggetto di revisione (e lo dovranno essere ulteriormente) in quanto strettamente correlate alla data dell'accorpamento (si pensi agli adempimenti di carattere fiscale e/o previdenziale) oppure connesse a modifiche normative (con conseguente necessità di riconciliazione dei parametri, ad es. con riferimento al Registro Imprese) o, ancora, rese superflue dall'introduzione di automatismi da parte di InfoCamere inizialmente non previsti.	Trasversale
H3 Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo	La valorizzazione del personale ha potuto beneficiare delle iniziative formative di sistema avviate nel 2017 con prosecuzione nel 2018 e 2019 concernenti la nuova impostazione dei servizi camerali. 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) = 50 gg (47 nel 2018) Buon clima interno come risulta dai risultati sull'indagine di clima realizzata, le cui risultanze sono pubblicate sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente	Trasversale
H2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo	Sviluppato il progetto di benchmarking nazionale (kronos e pareto). L'utilizzo delle risorse economiche a sostegno del sistema economico locale è stato pari all' 89% dei fondi disponibili.	Trasversale

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



Linee Strategiche di Mandato	A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
Benefici Attesi	<p>contribuire ad incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza;</p> <p><input type="checkbox"/> frenare il trend negativo del numero di soggetti economici che si occupano di produzioni tipiche e quelli che gestiscono piccoli esercizi di vicinato e esercizi in centri storici;</p> <p><input type="checkbox"/> consolidare il brand Pistoia quale provincia del verde, come elemento di attrazione del territorio;</p> <p><input type="checkbox"/> rilanciare il turismo termale e montano (bianco e verde);</p> <p><input type="checkbox"/> facilitare l'integrazione tra gli strumenti della programmazione territoriale, la gestione degli attrattori culturali e le filiere del Made in Italy. Valorizzare i marchi agroalimentare e turistici</p>

Obiettivo strategico	Valorizzazione economica del territorio
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo	Note
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%	68%	
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019 PROGETTO REGIONALE TURISMO	100%	100%	
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Livello di realizzazione dei progetti gestiti direttamente e/o avvalendosi di enti terzi	Vetrina Toscana (progetto con Regione Toscana)- n. iniziative attivate/n. iniziative programmate	80%	100%	Accordi preventivati 5 - Accordi realizzati 17
		Accordi di collaborazione con enti terzi - % realizzazione attività concordate	80%	100%	Accordo con Regione Toscana

↓

PROGETTO AUMENTO 20 % D.A. - TURISMO				
	TARGET	NUMERA	DENOM	RISULTATO
N. accordi/protocolli siglati per la collaborazione istituz.le	6	11		11
N. iniziative realizzate nell'ambito della promozione turistica	14	52		52
N. imprese partecipati al progetto Borghi m	40	38		38

Nota operativa: si segnala per questa e per le slide seguenti che negli indicatori l'importo prenotato è stato sostituito con l'importo approvato a consuntivo, che corrisponde al costo d'esercizio

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



A.1 Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio	A.1.2 - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	PUNTO IMPRESA: Sportello informativo Agricoltura e ambiente		
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di agricoltura, ambiente e tutela prodotti agroalimentari		
Totale Programma A.1.			-	-
			Budget	COSTO
A.3 Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio	A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi	PRT - Progetto regionale turismo	€ 70.000,00	€ 70.000,00
		Cartelli promozionali	€ 12.250,00	€ 10.524,18
		Isnart quota	€ 3.000,00	€ 3.000,00
		Vetrina toscana anno 2019	€ 26.500,00	€ 26.500,00
		Bando turismo e cultura 2019	€ 120.000,00	€ 119.900,00
		Sostegno iniziative di promozione turistica e culturale - (progetto prosecuzione Capitale cultura)	€ 100.000,00	€ 0,00
		FNP 2017-2018 - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E DEL TURISMO	€ 3.500,00	€ 0,00
Totale Programma A.3.			335.250,00	229.924,18
		FP 2017-2018 POLITICHE AMBIENTALI	1.500,00	Attività di progettazione. Attività esterna nel 2020
TOTALE LINEA STRATEGICA A			336.750,00	229.924,18

Non realizzato a seguito della decisione, assunta con deliberazione della Giunta n. 90 del 15 novembre 2019, di rinviare all'esercizio 2020 la disponibilità di € 100.000,00 per il "Sostegno a iniziative di promozione turistica e culturale" mediante il "Cofinanziamento di progetti condivisi a livello territoriale" al fine di consentire la realizzazione di un percorso partecipativo nella definizione delle iniziative stesse

Nel 2019 realizzata la sola attività di progettazione con il coordinamento di UTC con il rinvio della fase operativa (e, pertanto, del sostenimento dei costi esterni) al 2020

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



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
Linee Strategiche di Mandato	B: LA CAMERA DI COMMERCIO PER SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
Benefici Attesi	<input type="checkbox"/> incrementare il raccordo tra imprese e mondo della ricerca al fine di favorire l'innovazione; <input type="checkbox"/> incrementare la capacità brevettuale delle imprese della provincia; <input type="checkbox"/> favorire esperienze di alternanza scuola/lavoro di qualità e migliorare il matching tra esigenze delle imprese in termini di professionalità e programmi formativi; <input type="checkbox"/> aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco; <input type="checkbox"/> ridefinire, ove necessario, le modalità di approccio sui mercati tradizionali, anche mediante forme di aggregazione di imprese; <input type="checkbox"/> aumentare il numero delle Pmi che esportano; <input type="checkbox"/> incrementare gli investimenti sul territorio sia attraverso il subentro in aziende già esistenti che attraverso la creazione di nuove aziende.

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'innovazione del tessuto produttivo	Livello di realizzazione dei progetti cofinanziati dal fondo perequativo	Rispetto degli obiettivi/indicatori sul PROGETTO FPN E-GOV /Rispetto degli obiettivi/indicatori PROGETTO FPN E -GOV	100%	100%
		Progetto FPN 2015-2016 E-Gov - Numero incontri rivolti alle aziende organizzati	2	5
		Progetto FPN 2015-2016 E-Gov - Numero incontri rivolti alle scuole organizzati	3	5
B.1.2 - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	Attività sportello innovazione (Punto imprese brevetti e innovazione)	N. incontri sportello brevettuale organizzati	15	15
		N. accessi allo sportello brevettuale	35	44
	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PNPID	100%	100%
		PID - Numero eventi organizzati nell'anno sui temi della digitalizzazione e di impresa 4.0	3	9
		PID - Numero di Self Assessment (SELF4.0) nell'anno n + numero di Assessment "guidato" (ZOOM 4.0) effettuati dal PID nell'anno	47	70
		PID - Numero di imprese indirizzate tramite azioni di orientamento verso gli "attori" del network Impresa 4.0 e/o verso i centri di specializzazione operanti a livello nazionale e/o i mentor digitali	1	25
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	12
	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	buono	88% buono/ottimo

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



Obiettivo strategico/Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Progetti/Iniziative	BUDGET	CONSUNTIVO	
B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	B.1.2. - Mantenimento servizi al pubblico a sostegno del sistema delle imprese locali	PUNTO IMPRESA : Sportello informativo marchi e brevetti	-	-	
		PUNTO IMPRESA : Orientamento e consulenza			
		n. 207 pratiche marchi e brevetti depositate (n. 225 nel 2018)			
		servizio consulenza brevettuale gratuito: n. 44 utenti con 15 incontri organizzati		-	
	B.1.4 - Potenziare interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano per favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese	PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di innovazione e digitalizzazione			-
		n. 9 incontri formativi in materia di innovazione (163 partecipanti) rendicontati all'interno del progetto PNPID - Punto impresa digitale			
		PNPID - Punto Impresa Digitale	178.785,00	177.853,39	
		Eccellenze in digitale 2018	1.396,60	-	
		Eccellenze in digitale 2019	€ 21.740,40	€ 21.740,40	
		Il nuovo progetto è partito nella metà di ottobre e, fino al 31.12.2019 ha offerto consulenza a n.31 imprese per n. 32 consulenze erogate.			
		FPN 2015-2016 Progetto E-GOV	3.500,00	3.049,96	
	B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi	Progetto CEQ Monsummano	-	operativo	
		Green care	50,00	-	
Sistema rating		100,00	-		
Totale Programma B.1.			205.572,00	202.643,75	

PROGETTO AUMENTO 20 % D.A. – PID – raggiungimento target (sistema kronos)

	TARGET	NUMERA	DENOM	RISULTATO
N. medio di ore di formazione svolte dai Digital Promoter (deputati all'attività di assesment della maturità digitale)	20	20		
N. eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID	4	10		10
N. imprese coinvolte nelle attività di Assesment (self e guidato) della maturità digitale – CCIAA piccola dimensione (da 0 a 40.000 imprese)	40	75		75

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



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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	CONSUNTIVO
Efficace utilizzo delle risorse finanziarie per sviluppare la capacità d'internazionalizzazione del tessuto produttivo	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate al sostegno internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	90%	95,47%
B.2 - Organizzazione diretta e/o in collaborazione con ICE di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese	Grado di realizzazione attività di organizzazione iniziative	N. iniziative promozionali programmate/N. iniziative promozionali realizzate	100%	100%
	Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE)	100% iniziative trasmesse da ICE	100% iniziative trasmesse da ICE
B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico	Implementazione nuovo applicativo ufficio commercio estero (CERTO)	Implementazione CERTO	entro 31/12/2019	04/11/2019

Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Progetti/Iniziative		
			Budget	CONSUNTIVO
B.2 - Supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese	B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali anche attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	Expo Ferroviaria 2019	€ 24.800,00	€ 23.145,56
		Eurasia Rail 2019	€ 12.000,00	€ 11.142,50
		Bando contributi partecipazione Immagine Italia e Home textile 2019	€ 25.175,00	€ 25.175,00
		Bando fiere a carattere internazionale anno 2019	€ 132.400,00	€ 132.400,00
		Bando contributi partecipazione Immagine Italia e Home textile 2020	€ 21.600,00	€ 21.600,00
		Bando contributi temporary export manager	€ 27.300,00	€ 27.300,00
	B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione - MIGLIORAMENTO SERVIZIO al pubblico	PUNTO IMPRESA : sportello informativo internazionalizzazione in collaborazione con ICE e altri soggetti istituzionali	-	-
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di commercio con l'estero e internazionalizzazione delle imprese	€ 3.100,00	€ 2.806,00
		Organizzato corso formazione su applicativo CERTO ¹ a cui hanno partecipato n. 172 imprese		
	B.2.3 -Organizzazione diretta Immagine Italia & Co.	Immagine Italia 2019	€ 296.125,00	€ 294.809,75
Immagine Italia 2020		€ 45.000,00	€ 22.493,27	
Totale Programma B.2.		587.500,00	560.872,08	

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



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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 Progetto Orientamento al lavoro e alle professioni	100%	100%
	Indicatori correlati	<i>N. studenti coinvolti nelle iniziative scuola/lavoro</i>	800	2280
		<i>Numero classi provincia Pistoia coinvolte progetti alternanza</i>	40	109
	Livello di realizzazione dei progetti cofinanziati dal fondo perequativo	Rispetto degli obiettivi/indicatori sul PROGETTO FPN Progetto orientamento al lavoro /Rispetto degli obiettivi/indicatori PROGETTO FPN Orientamento al lavoro	100%	100%

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Progetti/Iniziative	BUDGET	CONSUNTIVO
B.3 - Realizzazione di azioni che incentivino le nuove imprese sostenibili, femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	B.3.1 - Sostenere interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle nuove imprese anche attraverso il mantenimento degli attuali livelli di servizio al pubblico	PUNTO IMPRESA : Sportello nuove imprese	-	-
		PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di nuove imprese	-	-
		N. 16 incontri in materia di nuove imprese organizzati dalla Sportello in collaborazione con i consulenti del lavoro e commercialisti		
		PNOL - Orientamento al lavoro e alle professioni	€ 189.605,00	€ 189.605,00
		Nell'ambito del progetto nazionale la Camera di Pistoia ha preso parte a n. 5 iniziative		
		9/5/2019 - Green job; 10/5/2020 Orientiamoci; 19/8/2020 Presentazione percorsi per le competenze trasversali; - 5/12 Fiera del lavoro toscana; - 7/12 ITC Pacini - Costruire il futuro, una scuola nel territorio		
		FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro	€ 20.700,00	€ 20.630,20
		Bando voucher in materia di orientamento formazione professionale e lavoro	€ 25.000,00	€ 25.000,00
		N. 129 beneficiari dei voucher		
		FP 2017 2018 ALTERNANZA	€ 5.000,00	€ 0,00
	Registro dell'alternanza		n. 547 imprese iscritte	
Totale Programma B.3.			240.305,00	235.235,20

INDICATORE	TARGET PROGETTO	N°	RESULTATO RAGGIUNTO
Scuole coinvolte nel network promosso dalla CCAA	50% del totale	14	83,33%
N. di imprese iscritte al BASL	4,5 ogni 1000 imprese	521	15,95 ogni 1000 imprese
N. eventi di sensibilizzazione	5	5	5

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	<ul style="list-style-type: none"> ☑ diffusione delle opportunità di finanziamento; ☑ favorire l'accesso alle suddette opportunità da parte delle imprese del territorio; ☑ contribuire al rafforzamento del sistema delle garanzie mediante la valorizzazione del patrimonio informativo;

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
C.1 .2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento	Livello di di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito	N. pubblicazioni NewsBandi	11 uscite	12 uscite
	La linea strategica relativa al sostegno al credito alle imprese non è stata declinata su obiettivi di ente in considerazione della sensibile riduzione del peso della stessa a seguito della definizione delle nuove funzioni camerali. Ridotti anche gli indicatori di natura operativa			

Programmi	Obiettivo operativo/Azioni	Risorse economiche			Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Oneri promozionali	Investimenti	Proventi		
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	C.1.2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento				PUNTO IMPRESA : sportello informativo finanziamenti "NewsBandi": raccolta delle novità sulle agevolazioni per le imprese e pubbliche amministrazioni della provincia di Pistoia Collaborazione per la definizione e l'attuazione di politiche di attrazione di capitali esteri con ICE e altri soggetti a ciò preposti	Servizio Programmazione e sviluppo
TOTALE LINEA STRATEGICA C						

A seguito delle 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



Prospettiva BSC		TESSUTO ECONOMICO LOCALE		
Linea Strategica di Mandato		E. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO		
Benefici Attesi		<input type="checkbox"/> incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.; <input type="checkbox"/> sensibilizzazione degli operatori per lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sani e legali; <input type="checkbox"/> riduzione dei comportamenti scorretti; <input type="checkbox"/> miglioramento dell'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo).		
Obiettivo strategico		Peri quale obiettivo principale in tema di risoluzione delle controversie		
Obiettivo operativo	Valore Informativo	Indicatore	Target	Consuntivo
E1 - Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	Crescita di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dati shock dal 1/1/1998)*1000/imprese Attive (escluso le unità locali) al 31/12	192 ogni 1.000 imprese	197
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	30%	34%
E2 - Diffusione della cultura della legalità	Organizzazione eventi in tema di cultura della legalità	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	≥ 3	3
		09/10/2019 - Giornata della trasparenza e della legalità		
		21/03/2019 - Giornata della memoria della vittima dello studio 12/12/2019 - Seminario sui temi connessi alla mediazione (con l'Associazione "Libera")		
	Consolidamento sportello PUNTO IMPRESA - etichettatura prodotti agroalimentari in collaborazione con il laboratorio chimico della CCIAA di Firenze	N. sportelli gestiti	34	31

Obiettivo strategico/Programmi	Obiettivo operativo/azioni	Risorsa economica		Progetti/Iniziativa	Struttura Collocata
		Budget	Consuntivo		
E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	E.1.1. - Consolidamento del ruolo conciliativo nell'ambito dei sistemi alternativi di risoluzione delle controversie anche attraverso la stipula di apposite convenzioni			Mediazione/Arbitrato	Servizio di regolazione del mercato
Totale Programma E.1.		€ -	€ -		
E.2. Diffusione la cultura della legalità	E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contatto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia			PUNTO IMPRESA - Sportello informativo protetti a costo tecnologico	Servizio di regolazione del mercato
				CARTE TACNOGRAFICHE relative a: ZOP - PROTESTI - n. 139 aziende conciliazione protetti e n. 203 affitti concordati	
				PUNTO IMPRESA - Sportello informativo sociali	
				PUNTO IMPRESA - Sportello sicurezza e etichettatura prodotti	
				n. 80 consultore erogate	
				PUNTO IMPRESA - Attività formative e informative in materia di etichettatura prodotti e start up cooperative e imprese sociali per l'edilizia basati convegni alla scuola	
				24.10.2019, presso sede Confartigianato - organizzato un seminario informativo sull'etichettatura dei prodotti locali	
				21.11.2019 presso sede consorzio organizzato un seminario sulla sicurezza delle apparecchiature e dei componenti elettrici	
				PUNTO IMPRESA - Consolidamento Sportello etichettatura agroalimentare - in collaborazione con c.c.a.a. Firenze	
				N. 21 sportelli gestiti	
		8.600,00	€ 3.583,77		
		3.000,00	€ 4.603,00	Iniziativa di promozione della cultura della legalità	
				n. 3 iniziative organizzate	
		900,00	207,43	Convenzione sicurezza e conformità prodotti - anno 2019	
		4.500,00		Convenzione vigilanza strumenti di misura - anno 2019	
				n. 9 ripetizioni assegnate alla CCIAA di Pistoia	
		900,00	€ 244,64	Controllo clausole inque 2019 (avvicinamento in forma associata con CCIAA Pistoia)	
	E.2.5. - Rafforzamento della collaborazione con forze di polizia locali			Convenzioni con forze di polizia locale per informative R.L.	
Totale Programma E.2.		19.900,00	€ 8.440,83		
E.3. Azionare la trasparenza del mercato	E.3.1 - Regolamentazione dei mercati		4.300,00	Borsa merci Telematica - Quota consorzio	Servizio di regolazione del mercato
	E.3.2 - Azioni di sensibilizzazione del consumatore/azione			Sportelli informativi consumatori e consumatori	
				n. 90 sportelli quartello consumatori n. 14 sportello condominio	
Totale Programma E.3.		4.300,00	4138		
Totale Programmi		€ 24.100,00	€ 12.998,83		

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	<input type="checkbox"/> ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; <input type="checkbox"/> incremento dell'utilizzo dei servizi telematici offerti dalla P.A. da parte dell'utenza; <input type="checkbox"/> maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; <input type="checkbox"/> accresciuta soddisfazione del cliente/utente.			
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	Pubblicazione Newsreport	4	0
			Protocollo con Provincia Pistoia per elaborazione dati non rinnovato	

Obiettivo strategico/Programmi	Azioni	Risorse economiche		Progetti/Iniziative	Strutture Coinvolte
		Budget	Consuntivo		
F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo	Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	2.000,00	813,34	Produzione di reportistica statistica sul sistema delle imprese	Servizio Programmazione e Sviluppo
				Giornata dell'economia 2019 - 27/9/2020	
				Rapporto statistico trimestrale pubblicato sul sito camerale	
				PUNTO IMPRESA : Sportello informativo statistica e prezzi	
				rilasciati n. 45 elenchi merceologici - pubblicato sul sito camerale il listino quindicinale prezzi prodotti petroliferi	
				Acquisizione banche dati	
Newsreport (non pubblicato)					
TOTALE LINEA STRATEGICA F		€ 2.000,00	€ -		

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



Prospettiva BSC	PROCESSI INTERNI
Linee Strategiche di Mandato	D. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNMENT: La pubblica amministrazione a servizio delle imprese
Benefici Attesi	<input type="checkbox"/> ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; <input type="checkbox"/> incremento dell'utilizzo dei servizi telematici offerti dalla P.A. da parte dell'utenza; <input type="checkbox"/> maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; <input type="checkbox"/> accresciuta soddisfazione del cliente/utente.

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi - D1	Miglioramento organizzativo - ampliamento modalità telematica d'accesso ai servizi (PROGETTO TRASVERSALE)	Progetto E GOV - libri digitali; CERTO;	100%	100%
	Mantenimento rete sportelli PUNTO IMPRESA (servizio al pubblico) in condizione di contrazione risorse umane (PROGETTO TRASVERSALE)	SPORTELLI PUNTO IMPRESA: Numero sportelli al pubblico anno x/Numero sportelli al pubblico anno x-1	=1	=1
	Implementazione nuovi programmi informatici d'impatto trasversale (PROGETTO TRASVERSALE)	Implementazione Nuovo titolare - nuovo sistema di contabilità CON2 - Momo - fatturazione elettronica	entro 31/12/2019	Nuovo titolare rinviato al 2020 (dopo accorpamento) per ritardi nell'implementazione a livello nazionale. CON2 si veda box a fianco
Azioni di ottimizzazione dell'organizzazione interna per migliorare i servizi offerti - D2	Miglioramento informazioni contenuti in albi e ruoli tenuti dall'ente	Verifiche dinamiche agenti e rappresentanti - mediatori - spedizionieri	100%	Iniziato e concluso l'attività di verifica dinamica per gli spedizionieri ed i mediatori marittimi; -iniziato l'attività di verifica dinamica relativa agli agenti e rappresentanti di commercio.
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche RI evase entro 5 giorni	90%	98%
	Mantenimento rispetto tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna (PROGETTO TRASVERSALE)	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	100%	98,84%
	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	- 5 gg	-15,61

Con riferimento a CON2 avviata formazione e completata attività di armonizzazione. La fase finale della formazione e il completamento delle configurazioni non è stata possibile essendo collegata al rilascio dell'ambiente di test previsto, per motivi tecnici, a ridosso della data di effettivo accorpamento

Programmi	Azioni	Strutture coinvolte
D.1. Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali e incentivare il processo di dematerializzazione dei processi dell'Ente (Agenda Digitale)	Ampliamento accessibilità telematica ai servizi camerali (fatturazione elettronica, certò, libri digitali)	TRASVERSALE
	Consolidamento sportelli PUNTO IMPRESA - Mantenimento orari d'apertura al pubblico in situazione di contrazione di personale	TRASVERSALE
	Dematerializzazione delle procedure - Implementazione nuovo Titolare protocollo informativo e nuovo sistema di contabilità CONT2	
	Il nuovo titolare e CONT2 non sono partiti in attesa dell'accorpamento	TRASVERSALE
D.2. Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	Garantire lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico-certificativi e la riorganizzazione del Registro Imprese	ANAGRAFICO
	Rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi	TRASVERSALE

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



Prospettiva BSC	PROCESSI INTERNI
Linee d'azione trasversali	G -LA COMUNICAZIONE E TRASPARENZA
Benefici Attesi	<input type="checkbox"/> migliorare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerale; <input type="checkbox"/> prevenire fenomeni corruttivi creando un contesto interno ed esterno sfavorevole agli stessi.

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Realizzazione giornata della trasparenza e integrità	30/11/2019	09/10/2019
Consolidare la cultura della trasparenza e della legalità	Sviluppo di azioni che assicurino la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e l'integrità	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (rischio basso)- ore di formazione erogate mediamente per dipendente	≥2	2,81
		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (rischio medio alto) - ore di formazione erogate mediamente per dipendente	≥3	4,63
		Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa (valore medio attestato dall'OIV)	>=2,5	in attesa. Rinvio causa covid19 a fine giugno
	Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi (PROGETTO TRASVERSALE)	Completamento adeguamento nuova regolamentazione privacy anche in relazione alle procedure di accorpamento	ENTRO 31/12/2019	31/12/2019

Obiettivi strategici	Azioni	Strutture coinvolte
G.1 - Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna	G.1.1 - Miglioramento del sito camerale e utilizzo social network	TRASVERSALE
G.2 - Divulgare l'attività istituzionale dell'Ente consolidando la cultura della trasparenza e della legalità	G.2.1 Potenziamento strumenti informativi esterni maggiormente celeri e economici (crm e posta certificata)	
	G.2.2. Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza anticorruzione e privacy	
G.3 -Potenziamento della comunicazione interna	G.3.2. Attivazione di momenti istituzionalizzati di confronto col personale interno per la condivisione dei cambiamenti in atto	

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



Prospettiva BSC	INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO
Linee Strategiche di Mandato	H - INNOVAZIONE E QUALITA'
Benefici Attesi	<input type="checkbox"/> <i>mantenimento dell'efficacia del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera;</i> <input type="checkbox"/> <i>miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance, anche in relazione alle nuove funzioni;</i>

Obiettivo strategico	<i>Implementare azioni di miglioramento organizzativo</i>
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito dell'accorpamento con la CCIAA di Prato (PROGETTO TRASVERSALE)	Progetto di accorpamento con la CCIAA di Prato - attività gruppi di lavoro	100% obiettivi operativi gruppi di lavoro assegnati dal SG	Si rinvia a quanto precisato nella slide 41
Programmi	Azioni di intervento			
H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo	Progetto di razionalizzazione a seguito dell'accorpamento con la CCIAA di Prato			

Obiettivo strategico	<i>Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo</i>
-----------------------------	--

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
H.2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	95%	89%
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	90%	92%
	Adegumento agli applicativi Unioncamere	Adegumento applicativi Kronos e nuovo Pareto	100%	100%
Programmi	Azioni di intervento			CASCADING
H2. Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo	H.2.1. Consolidamento di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale			TRAVERSALI ALLE TRE AREE

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

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Accrescere il benessere organizzativo interno	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	0	0
	Indice di assenteismo complessivo	N. gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	<48	50,39
	Diffusione e monitoraggio del benessere organizzativo interno	Somministrazione indagini sul benessere organizzativo interno	entro il 31/12/2019	10/12/2020
Programmi	Azioni di intervento			CASCADING
H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale	Monitoraggio benessere organizzativo			TRAVERSALE

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



Prospettiva BSC		ECONOMICO-FINANZIARIA		
Linee Strategiche di Mandato		I - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA		
Benefici Attesi	Diminuzione dell'incidenza dei costi di funzionamento; Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto			
Obiettivo strategico	Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente			
Obiettivo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	35%	35
	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	<=1	0,85
Obiettivo operativo/Programmi		Azioni di intervento		
I.2 Garantire la salute organizzativa dell'ente	I.2.1 - -Adozioni di politiche gestionali che consentano una riduzione dei costi di struttura rispetto ai costi dei processi primari			
Obiettivo strategico	Reperimento risorse finanziarie esterne			
Obiettivo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
Reperimento di risorse finanziarie esterne	Massimizzare l'utilizzo dei fondi disponibili sui progetti di sistema	Fondi utilizzati e rendicontati su progetti di sistema (FPN e Aumento 20% DA)/Fondi stanziati su progetti di sistema (FPN e Aumento 20% DA)	100%	97,24%
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Dovuto d.a.	70%	64%
Obiettivo operativo/Programmi		Azioni di intervento		
I.3 Reperimento di risorse finanziarie esterne	I.3.1 - Politiche di reperimento di risorse finanziarie da fonti diverse da quelle normativamente previste			
	I.3.2 - Mantenimento margine di contribuzione dell'attività commerciale			
	I.3.3 - Massimizzare l'utilizzo delle risorse provenienti da progetti di sistema			

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

				Prospettiva	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019	
A	Valorizzazione economica del territorio					10%			94%	
A3	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)	20%	68,28%	90%	76%
A3	2	102			Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019	80%	98%	100%	98%
B1	Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca					10%			100%	
B1	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	20%	98,59%	90%	100%
B1	2	105			Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 Progetto PID	60%	100,00%	100%	100%
B1	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%	12	7	100%
B2	Favorire l'internazionalizzazione					5%			100%	
B2	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%	95,47%	90%	100%
B2	2				Capacità di gestione delle iniziative di internazionalizzazione	N. iniziative promozionali programmate/N. iniziative promozionali realizzate	30%	100%	100%	100%
B3	Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili					10%			200%	
B3	1	104			Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PN Orientamento al lavoro	100%	100%	100%	100%
E	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie					10%			80%	
E1	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%	197,71	192	100%
E1	2	18	/	19	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	54%	50%	100%
E2	3	56			Diffondere la cultura della legalità	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	3,00	1,00	100%

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva				ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019		
II Garantire la "salute organizzativa" dell'ente					10%			100%		
II	1	21	/ 22	Indice "risorse umane"	Costo del personale/Oreai Correnti	50%	35%	35%	100%	
II	2	27	/ 28	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oreai della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)]/Proventi della gestione corrente	25%	0,85	1	100%	
II	3			Livello di ricchezza distribuita al territorio	Costi per interventi economici/proventi correnti	25%	22%	20%	100%	
Prospettiva				PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019		
D Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi					10%			100%		
D2	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%	98%	90%	100%	
D2	2	35		Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-15,61	-5	100%	
D2	3	36	/ 37	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di elevata estraneità	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati	20%	98,84%	100%	99%	
D1	4			Miglioramento organizzativo - ampliamento modalità telematica d'accesso ai servizi (progetto trasversale)	Sportelli punto impresa: N. sportelli al pubblico anno x/Numero sportelli al pubblico anno x-1	20%	1	1	100%	
G Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza					10%			60%		
G2	1	38		Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	09/10/2019	30/11/2019	100%	
G1	2	40			Verifica conformità sezione "Amministrazione Trasparente" sito camerale	10%	0	2,50	0%	
	3				Misure organizzative in tema di trasparenza: monitoraggi periodici	15%	2	2	100%	
G2	4	53			Adeguamento disciplina tutela whistleblowers e codice comportamento	25%		Entro 60gg dalla data entrata in vigore linee guida ANAC.	0%	
G2	5				Individuazione rapporti aventi maggior valore economico	10%	23,58%	15%	100%	
G2	6				Partecipate: vigilanza ed adozione di misure prevenzione della corruzione e della trasparenza	10%	30/12/2020	31/12/2019	100%	
G2	7				Miglioramento in termini di accountability	Monitoraggi effettuati sui tempi dei procedimenti	5%	2	2	100%
G2	8	41			Miglioramento in termini di accountability	Customer satisfaction	5%		31/10/2019	0%
G2	9	42			Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTCT per la consultazione	10%	10/12/2019	31/12/2019	100%
Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019		
D Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					5%			100%		
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 mediane erogate per dipendente) - rispetto ore programmate nel piano anticorruzione	10%	2,81	2	100%	
D1	2	44			Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediane erogate per dipendente rischio medio)	10%	4,63	3	100%	
D1	3	58			Formazione specifica del RPC e RT	40%	8	6	100%	
d1	4			Miglioramento in termini di accountability	Sommministrazione indagine benessere organizzativo interno	20%	10/12/2019	31/12/2019	100%	
D1	5	57		Formazione obbligatoria ex DM 230/2012	Punteggio valutazione del percorso formativo	20%	4	1	100%	
H2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					5%			97%		
H2	1	26	/ 50	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget	30%	89%	95%	94%	
H2	2	51		Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	30%	92%	90%	100%	
H1 Implementare azioni di miglioramento organizzativo					15%			65%		
H1	1	52		Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Progetto di accorpamento con la CCIAA di Prato				65%	
H1	2	52			numero incouti di coordinamento al mese (n. 2)	40%	1,75	2	88%	
H1	3	52			assegnazione obiettivi operativi ai servizi	30%	28/02/2019	28/02/2019	100%	
H1	4	52			rispetto obiettivi operativi ai gruppi di lavoro	30%	0%	100%	0%	

Rinvio termini per emergenza Covid-19

Linee guida non emanate

Monitoraggio parziale in occasione di singoli eventi

I GdL hanno operato nel rispetto delle indicazioni del tavolo di coordinamento dei SS.GG. . Lo slittamento dei tempi non ha consentito il rispetto degli obiettivi formalmente assegnati legati alla data di accorpamento.

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

LE RISORSE FINANZIARIE destinate al sistema economico provinciale

Codice Priorità	Nome Priorità	Codice Obiettivo	Budget	Somma di Approvato
A	La Camera di Commercio per la valorizzazione economica del territorio		€ 12.250,00	
		A2 Totale	€ 12.250,00	€ 10.524,18
		A3 Totale	€ 323.000,00	€ 219.400,00
A Totale			€ 336.750,00	€ 229.924,18
B	La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese			
		B1 Totale	€ 205.545,00	€ 202.643,75
		B2 Totale	€ 587.500,00	€ 560.872,08
		B3 Totale	€ 240.305,00	€ 235.235,20
B Totale			€ 1.033.350,00	€ 998.751,03
E	La Camera di Commercio per la trasparenza e la tutela del mercato			
		E3 Totale	€ 4.200,00	€ 4.158,00
		E2 Totale	€ 19.900,00	€ 8.440,83
E Totale			€ 24.100,00	€ 12.598,83
F	Riorganizzare le attività dell'Ente in termini di relazioni con gli attori del sistema camerale e di ottimizzazione dei principali processi interni			
		F1 Totale	€ 4.000,00	€ 1.459,34
F Totale			€ 4.000,00	€ 1.459,34
			€ 1.398.200,00	€ 1.242.733,38

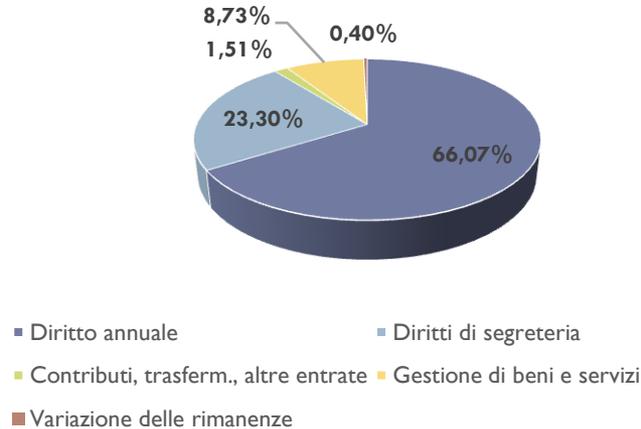
Per un maggior dettaglio delle iniziative economiche realizzate all'interno delle 5 linee strategiche (Priorità) si rinvia alla seconda parte della **Relazione della Giunta Camerale**, che accompagna il Consuntivo 2019, pubblicato sul sito camerale, nella sezione [Amministrazione Trasparente - Bilanci](#)

Conto economico 2019

	Revisione di Budget	Consuntivo
GESTIONE CORRENTE		
A) Proventi Correnti		
1 Diritto Annuale	3.735.690	3.773.021
2 Diritti di Segreteria	1.312.230	1.330.473
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	115.237	86.245
4 Proventi da gestione di beni e servizi	509.236	498.670
5 Variazione delle rimanenze	0	22.628
Totale proventi correnti A	5.672.393	5.711.037
B) Oneri Correnti		
6 Personale	-2.135.778	-2.123.911
7 Funzionamento	-1.499.900	-1.207.291
8 Interventi economici	-1.398.200	-1.242.733
9 Ammortamenti e accantonamenti	-1.372.375	-1.544.374
Totale Oneri Correnti B	-6.406.253	-6.118.309
Risultato della gestione corrente A-B	-733.860	-407.272
C) GESTIONE FINANZIARIA		
10 Proventi finanziari	12.800	12.382
11 Oneri finanziari	-100	0
Risultato della gestione finanziaria	12.700	12.382
12 Proventi straordinari	29.645	366.420
13 Oneri straordinari	-6.153	-61.641
Risultato della gestione straordinaria	23.492	304.779
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale		-290
15 Svalutazioni attivo patrimoniale		-290
Differenza rettifiche attività finanziaria		-290
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	-697.668	-90.402
E Immobilizzazioni Immateriali	4.000	1.339
F Immobilizzazioni Materiali	87.500	19.297
G Immobilizzazioni Finanziarie		0
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	91.500	20.636

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

Proventi correnti - Composizione percentuale 2019



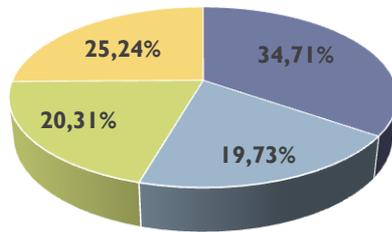
Il quadro delle risorse economiche risente in maniera determinante della progressiva riduzione della misura del diritto annuale disposta dall'art. 28, c. 1, del D.L. 90/2014 (35% nel 2015, 40% nel 2016, 50% a decorrere dal 2017) e confermata dal D.lgs. 219/2016.

Per bilanciare parzialmente tale riduzione l'Ente camerale, come avvenuto in precedenza con riferimento all'esercizio 2016, ha deliberato la maggiorazione del diritto annuale in misura pari al 20% per il biennio 2018/2019 (maggiorazione non applicata, invece, nell'esercizio 2017).

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2015	2016	2017	2018	2019
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	66%	68%	62%	66%	66%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	21%	20%	26%	23%	23%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	9%	9%	10%	9%	9%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi e altre entrate	3%	3%	3%	2%	2%

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

Oneri correnti - Composizione percentuale 2019



- Costi del personale
- Costi di funzionamento
- Interventi economici
- Ammortamenti e accantonamenti

L'esercizio 2019 registra una stabilità dei costi del personale.

Gli oneri di competenza dell'esercizio per interventi di promozione economica risultano in stabili rispetto all'esercizio precedente a seguito dell'impiego delle risorse derivanti dall'incremento del 20% del diritto annuale collegato ai progetti sul turismo, il PID e l'alternanza scuola-lavoro.

Si precisa che nelle spese di funzionamento sono inclusi, come ogni anno, le somme che vengono riversate allo stato e che sono dettagliate nella slide seguente.

ONERI GESTIONE CORRENTE	2015	2016	2017	2018	2019
Costo del personale	35%	34%	36%	36%	35%
Promozione economica	19%	21%	16%	20%	20%
Funzionamento e quote associative	23%	21%	21%	19%	20%
Ammortamenti e Accantonamenti	22%	24%	27%	24%	25%

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	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi del art. 61, commi 1-2-5-6 del DL 112/2008							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 8, comma 3 DL 95/2012							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 50, comma 3 DL 66/2014							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 1, comma 141-142 DL 228/2012							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 6, comma 8-12-13-143-142 DL 78/2010							
TOTALE RIVERSAMENTI AL BILANCIO DELLO STATO	160.342,55	160.342,55	160.342,60	280.943,34	280.943,34	269.537,78	246.726,66

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

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

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

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

G				Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza	10%			60%
G2	1	38		Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	09/10/2019	30/11/2019	100%
G1	2	40		Verifica conformità sezione "Amministrazione Trasparente" sito camerale	10%	0	2,50	0%
	3			Misure organizzative in tema di trasparenza: monitoraggi periodici	15%	2	2	100%
G2	4	53	Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Adeguamento disciplina tutela whistleblower e codice comportamento	25%		Entro 60gg dalla data entrata in vigore linee guida ANAC	0%
G2	5			Individuazione rapporti aventi maggior valore economico	10%	23,58%	15%	100%
G2	6			Partecipare: vigilanza ed adozione di misure prevenzione della corruzione e della trasparenza	10%	30/12/2020	31/12/2019	100%
G2	7			Miglioramento in termini di accountability	Monitoraggi effettuati sui tempi dei procedimenti	5%	2	2
G2	8	41	Miglioramento in termini di accountability	Customer satisfaction	5%		31/10/2019	0%
G2	9	42	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	10%	30/12/2019	31/12/2019	100%
			Prospettiva	INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2019	Target 2019	% Realizzazione 2019
D				Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo	5%			100%
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 mediantemente erogate per dipendente) - rispetto ore programmate nel piano anticorruzione	10%	2,81	2	100%
D1	2	44		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediantemente erogate per dipendente rischio medio)	10%	4,63	3	100%
D1	3	58		Formazione specifici del RPC e RT	40%	8	6	100%
d1	4		Miglioramento in termini di accountability	Somministrazione indagini benessere organizzativo interno	20%	10/12/2019	31/12/2019	100%
D1	5	57	Formazione obbligatoria ex DM 230/2012	Punteggio valutazione del percorso formativo	20%	4	1	100%

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 Segretario generale, responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, 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: La Legge 183/2010, il cosiddetto “Collegato Lavoro”, all’art. 21, nell’ambito degli interventi di razionalizzazione dell’amministrazione pubblica, fra cui il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, specificamente finalizzato all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, è intervenuta in tema di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche. Si sono, infatti, apportate alcune importanti modifiche agli articoli 1, 7 e 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, prevedendo, in particolare, che le pubbliche amministrazioni costituiscano “al proprio interno il “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni” (art. 57, comma 1, novellato)

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) si configura come soggetto del tutto nuovo, attraverso il quale il legislatore, tenendo conto delle criticità esistenti, intende raggiungere più obiettivi:

- a) **Assicurare**, nell’ambito del lavoro pubblico, **parità e pari opportunità di genere**, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l’assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all’età, all’orientamento sessuale, alla razza, all’origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.
- b) **Favorire l’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico**, migliorando l’efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.
- c) **Razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l’organizzazione della Pubblica Amministrazione** anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il CUG svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell’ambito delle competenze ad esso demandate.

Tra le funzioni di carattere propositivo attribuite ai CUG vi rientra la predisposizione di piani di azioni positive per favorire l’uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne.

La Giunta camerale, con deliberazione n. 93 del 15 novembre 2019 ha approvato il “Piano di azioni positive per il triennio 2019-2021” recependo integralmente la proposta del CUG.

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.

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

IL CONTESTO INTERNO

Il Comitato per l'imprenditoria femminile

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

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

Con delibera di Giunta n. 76 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 (la composizione è stata parzialmente variata con deliberazione n. 160 del 22 dicembre 2016 a seguito della dimissione di alcuni componenti). Il Comitato si trova attualmente in prorogatio in attesa del completamento del processo di accorpamento delle Camere di Commercio di Pistoia e Prato.

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

IL CONTESTO ESTERNO

ANALISI DEL
CONTESTO
ESTERNO

• Sono 7.3101 le imprese femminili registrate al Registro Imprese della Camera di commercio di Pistoia al 31.12.2019. Di queste le attive sono 6368 e costituiscono il 22,7% del totale delle imprese attive della provincia.

Iniziative
intraprese

ANDAMENTO DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE IN PROVINCIA

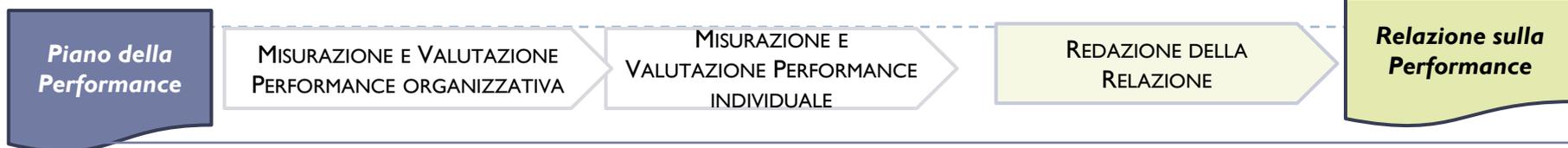
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DONNE	16,5	11,9	19,5	13,3	8,6	10,6
UOMINI	10,6	9,0	13,1	10,3	7,3	6,8

- il 27,7% delle **imprese femminili attive** opera nel settore del commercio
- il 12,7% nel manifatturiero
- il 11,7% nel settore agricolo
- il 12,6% nei servizi alla persona

Imprese femminili per natura giuridica al 31.12.2019

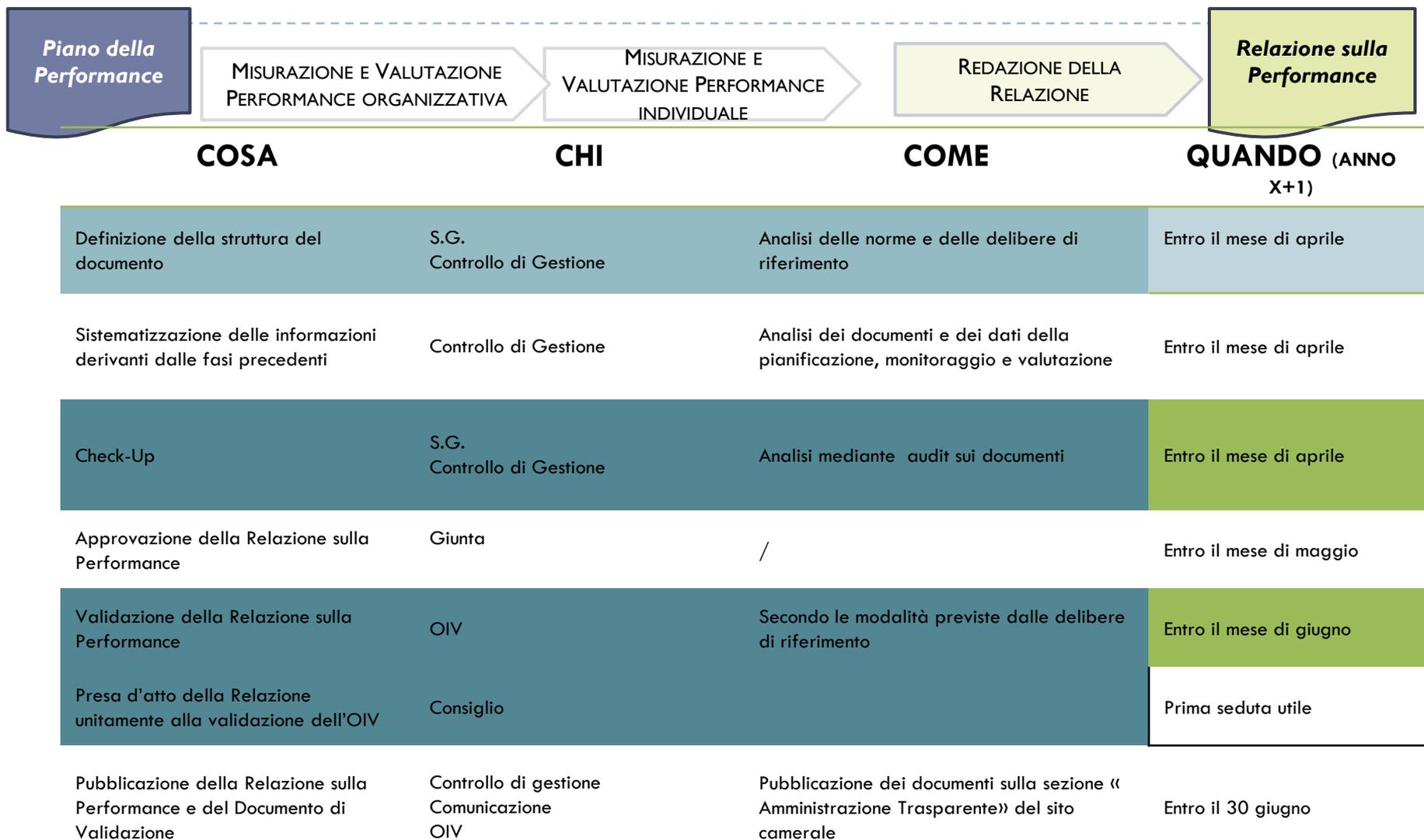
	Registrate	Attive
SOCIETA' DI CAPITALE	1527	1125
SOCIETA' DI PERSONE	1189	848
IMPRESE INDIVIDUALI	4483	4320
COOPERATIVE	65	43
CONSORZI	4	1
ALTRE FORME	33	31
TOTALE	7301	6368

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

6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance



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

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

Il 2012 è stato l'anno in cui la CCIAA di Pistoia ha consolidato il processo di gestione della performance, così come è avvenuto per la maggior parte delle pubbliche amministrazioni tenute ad adeguarsi al D.Lgs. 150/09, sistematizzando quanto già sviluppato già da alcuni anni all'interno dell'Ente nell'ambito della pianificazione e controllo. Evidente è stato, negli ultimi anni, l'impegno dell'Ente nell'introdurre e diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione, la cultura, le logiche e gli strumenti caratterizzanti un efficace sistema di Pianificazione, controllo e valutazione, basato sulla trasparenza, sulla coerenza del processo stesso e sul rispetto di determinati standard normativi. Tuttavia il cammino da intraprendere è complesso e lungo e richiede una forte attenzione nell'approcciarsi agli elementi innovativi da attivare per adempiere al dettato normativo non trascurando però quanto già «a regime» ma approcciandosi ad una logica di miglioramento continuo del ciclo della performance al fine di garantire una sua piena implementazione formale e sostanziale. In tale ottica, i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2019 si evincono dalla Relazione sul funzionamento del ciclo redatta dall'OIV che sarà pubblicata sul sito camerale alla chiusura del ciclo.