



**Camera di Commercio
Pistoia**

Allegato composto da n. 61 pagine alla delibera di Giunta camerale
n. 46 del 23 maggio 2019

Relazione sulla performance anno 2018

Camera di Commercio di Pistoia

Maggio 2019

Presentazione

La presente Relazione completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2018 Il d. lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione. La Relazione sulla Performance costituisce, pertanto, il rendiconto del Piano della Performance, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, strategici, operativi e individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. Così come espresso nel citato dettato normativo, la Relazione sulla Performance analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità. La Relazione sulla Performance mira a favorire la cultura della trasparenza illustrando i risultati perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

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

Il Segretario generale

Il Presidente

Indice

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Il contesto esterno
 - 1.2 Il contesto interno: Le politiche delle risorse umane in chiave di genere
 - 1.2 Il contesto interno: il clima e il benessere organizzativo
 - 1.3 La CCIAA di Pistoia: l'amministrazione e le partecipazioni
 - 1.4 Il Piano della performance in sintesi
2. L'Albero della Performance
 - 2.1 La Vision e le Aree strategiche
 - 2.2 Gli obiettivi strategici
 - 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi
 - 2.4 Gli obiettivi individuali: il Segretario generale
 - 2.5 I principali volumi trattati in sintesi
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 2018. 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 2018/2020](#)

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 2018, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. Avendo la Camera di Commercio di Pistoia adottato la metodologia balanced scorecard (BSC) come principale strumento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'analisi del contesto esterno verrà sintetizzata facendo stretto riferimento all'articolazione multidimensionale tipica della BSC.

E' peraltro doveroso sottolineare come la rendicontazione ad oggetto della Relazione debba essere necessariamente interpretata alla luce di un contesto esterno estremamente complesso, con particolare riferimento al travagliato processo di riforma del sistema camerale che influenza in maniera determinante l'attività dell'ente. In attuazione del disposto dell'art. 4 del D.Lgs. 219/2016 Unioncamere ha predisposto il piano di razionalizzazione del sistema camerale che è stato fatto proprio dal Ministro dello Sviluppo Economico con Decreto 8 agosto 2017 relativo alla "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale" (disponendo, tra l'altro, l'accorpamento delle Camere di Commercio di Pistoia e Prato per dar vita alla nuova Camera di Commercio di Pistoia-Prato),.

A seguito dell'intervento della sentenza della Corte Costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017 che ha – di fatto – travolto il D.M. 8 agosto 2017, è stato emanato un nuovo Decreto di pari oggetto in data 16 febbraio 2018. Tale Decreto ha confermato l'accorpamento di cui sopra nonché la nomina del Segretario generale della Camera di Commercio di Pistoia quale Commissario *ad acta* per la costituzione della nuova Camera.

Attualmente, peraltro, il processo di riforma del sistema si trova nuovamente in una fase di stasi.

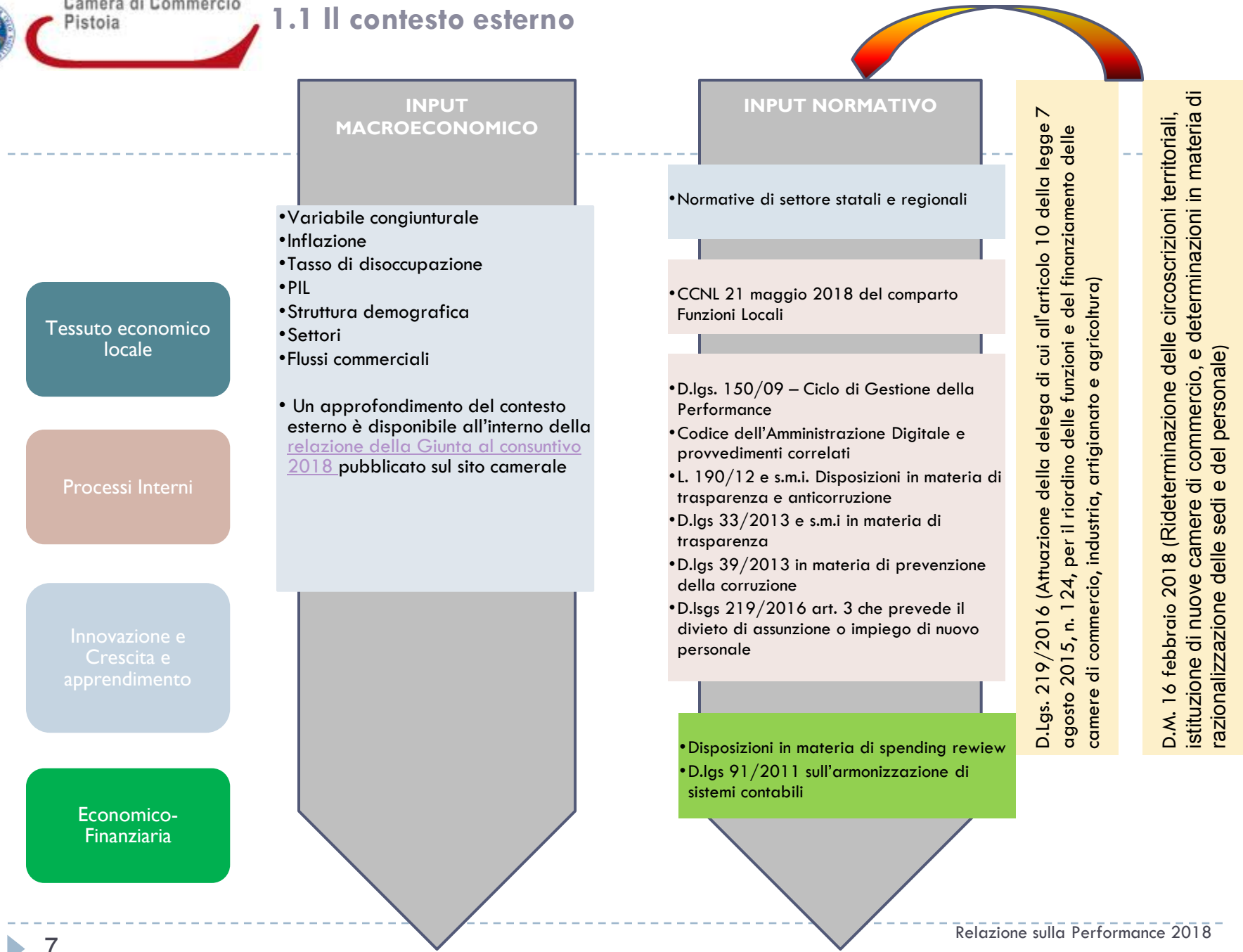
Avverso il citato D.M. 16 febbraio 2018 sono stati, infatti, presentati plurimi ricorsi al TAR Lazio concernenti ben sei accorpamenti che coinvolgono un totale di quindici Camere di Commercio.

In relazione a tali ricorsi il Consiglio di Stato ha concesso la sospensiva, in difformità alle decisioni del TAR in sede cautelare.

A seguito della concessione delle sospensive è stata decisa la riunificazione dei ricorsi e la fissazione dell'udienza di merito al 30 gennaio 2019. Ciò ha determinato, di fatto, con poche eccezioni, la sospensione delle procedure di accorpamento da parte delle Regioni in attesa delle decisioni del Giudice Amministrativo tenuto conto dei possibili riflessi anche sugli accorpamenti non oggetto di ricorso, stante il limite delle sessanta Camere stabilito dalla legge.

In relazione ai suddetti ricorsi il TAR, con otto diverse ordinanze, ritenendo non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale relativa alla Legge Delega (L. 124/2015) e al Decreto Legislativo di riforma delle Camere di Commercio (D.Lgs. 219/2016) nella parte in cui si prevede il parere, anziché l'intesa, della Conferenza Stato-Regioni, ha rimesso gli atti alla Suprema Corte Costituzionale, per cui i tempi di conclusione del procedimento per la costituzione della Camera di Commercio di Pistoia-Prato appaiono ancora oggi particolarmente incerti.

1.1 Il contesto esterno



INPUT MACROECONOMICO

Variabili Macroeconomiche nazionali

Stima Pil al 4° trimestre 2018 +0,8% (+1,6% 2017)

Consumi aumento (+0,7%-+0,9 nel 2017)

Investimenti fissi lordi (+3,2% - +4,4% nel 2017)

Variazione dicembre 2018 produzione industriale (-0,8% - +4,9 nel 2017) che riporta a una media annua di -5,5% (+3% nel 2017)

Incremento medio dell'inflazione +1%

Tasso di disoccupazione media in diminuzione (10,6% - 11,7% nel 2017)

Variabili Macroeconomiche locali

Inflazione mensile provinciale a livello tendenziale +1,4%

Tasso di disoccupazione provinciale 7,9%

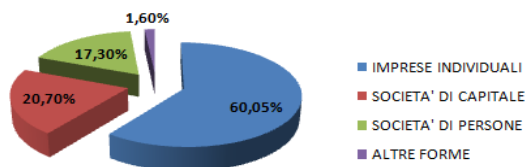
Variabili settoriali

Struttura demografica – crescita del numero di imprese nel 2018 0%

Esportazioni (+1,8% - -0,8% nel 2017)

importazioni in aumento (+3,4% - +0,2% nel 2017)

Composizione % delle imprese attive per natura giuridica



Tessuto
economico
locale

L'anno 2018 si chiude con una crescita pari a 0 per quanto concerne l'indice di natimortalità del sistema delle imprese pistoiesi. Ancora più negativo l'andamento del comparto artigiano (-1,2%).

Alla data del 31 dicembre 2018 il numero delle imprese registrate al Registro Imprese della Camera di Commercio di Pistoia è stato di 32.741 di cui 28.139 attive.

Fra queste, le imprese artigiane registrate sono state 9.221 (9.178 le attive).

Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2018 a fronte di 1.927 nuove iscrizioni, sono cessate 1.931 imprese (considerando solo le imprese cancellate non d'ufficio), con un saldo negativo di -4 posizioni.

Il tasso di natalità e mortalità delle imprese si è uguagliato su un valore di 5,9%. La stessa corrispondenza si ebbe nel 2017 generando per la prima volta la crescita zero del panorama imprenditoriale pistoiese.

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

Positivo il trend delle esportazioni pistoiesi nell'anno 2018 con un +1,8% che allontana la flessione registrata lo scorso anno; in un contesto regionale ancora più positivo (+4,5% l'export toscano) la provincia di Pistoia si posiziona al sesto posto dietro a Lucca, Firenze, Arezzo, Pisa e Prato avendo esportato merci per un valore pari a oltre 1.345 milioni di euro (dato ancora provvisorio) e importato merci per poco meno di 859 milioni di euro.

Le esportazioni sono andate prevalentemente verso l'Europa (76,5%) dove sono state inviate merci per un valore di oltre 1 miliardo di euro in aumento del 3,3% rispetto al 2017.

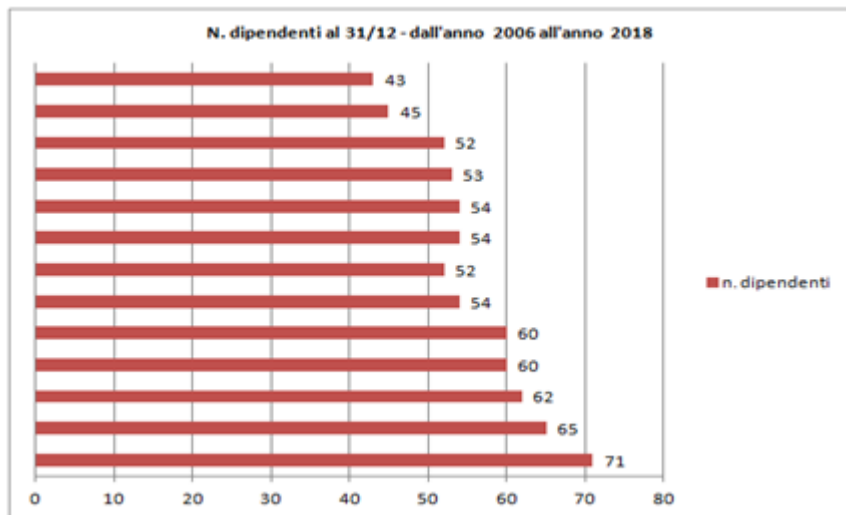
Per quanto concerne i prodotti maggiormente scambiati, le piante vive hanno rappresentato il capitolo merceologico più esportato per un valore di oltre 240 milioni di euro (il 20,6% del totale) con un aumento rispetto al 2017 di +3,0%, seguito dalle calzature (11,4% del totale) in crescita sul 2017 di +8,2% e dagli altri prodotti tessili (8,8%) con un significativo balzo in avanti pari a +10,4%. I mobili si attestano al 4° posto, ma registrano un'importante flessione rispetto al 2017 (-10,4%).

Per quanto riguarda il Turismo, i dati del 2018 risultano ancora positivi

Nel corso dell'anno negli esercizi ricettivi della provincia di Pistoia sono arrivati 936.044 clienti, che hanno soggiornato in media 2,6 giornate per un totale di 2.442.454 presenze. Rispetto al 2017 gli arrivi sono aumentati del 4,95%, e le presenze del 3,40%. Negli esercizi alberghieri, che raccolgono il 90% degli arrivi e l'83% delle presenze, gli arrivi sono cresciuti di un valore pari a +5,25% e le presenze a +3,34%. Negli esercizi extralberghieri gli arrivi sono aumentati del 2,49% e le presenze del 3,71%.

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

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2018-2020, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Pistoia.



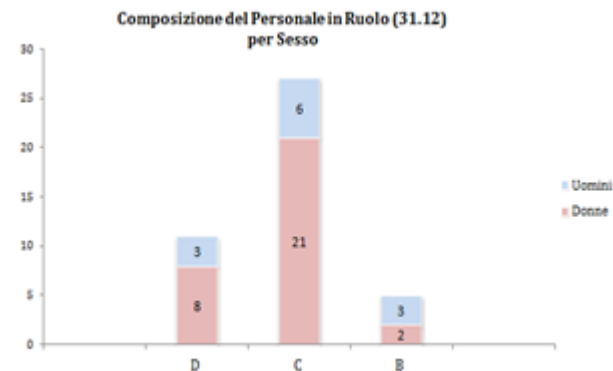
I dati dell'organico sono al netto della figura dirigenziale

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

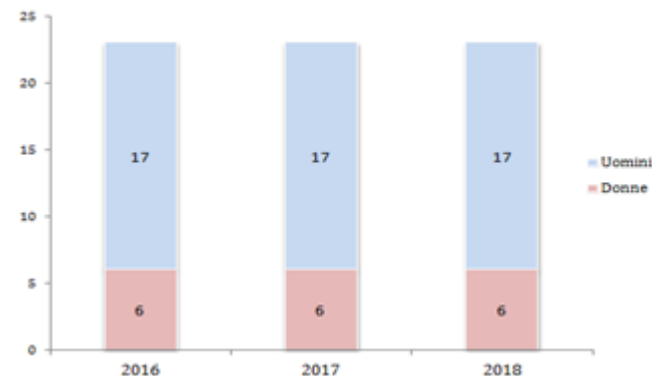
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2015		2016		2017		2018	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti								
D	11	4	11	4	9	3	8	3
C	25	6	24	6	21	6	21	6
B	3	4	3	4	2	4	2	3
A								
Totale	39	14	38	14	32	13	31	12
	53		52		45		43	

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

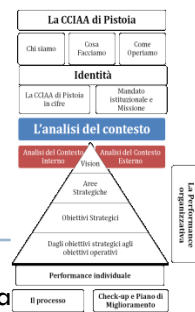
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)								
	2015		2016		2017		2018	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti								
D	11	4	11	4	9	3	8	3
C	25	6	24	6	21	6	21	6
B	3	4	3	4	2	4	2	3
A								
Totale	39	14	38	14	32	13	31	12
	53		52		45		43	



Composizione Consiglio camerale per Sesso					
2016		2017		2018	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
6	17	6	17	6	17
23		23		23	



1.2 Il contesto interno - Il clima e il benessere organizzativo – da fare dopo



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 2017 e 2018 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.

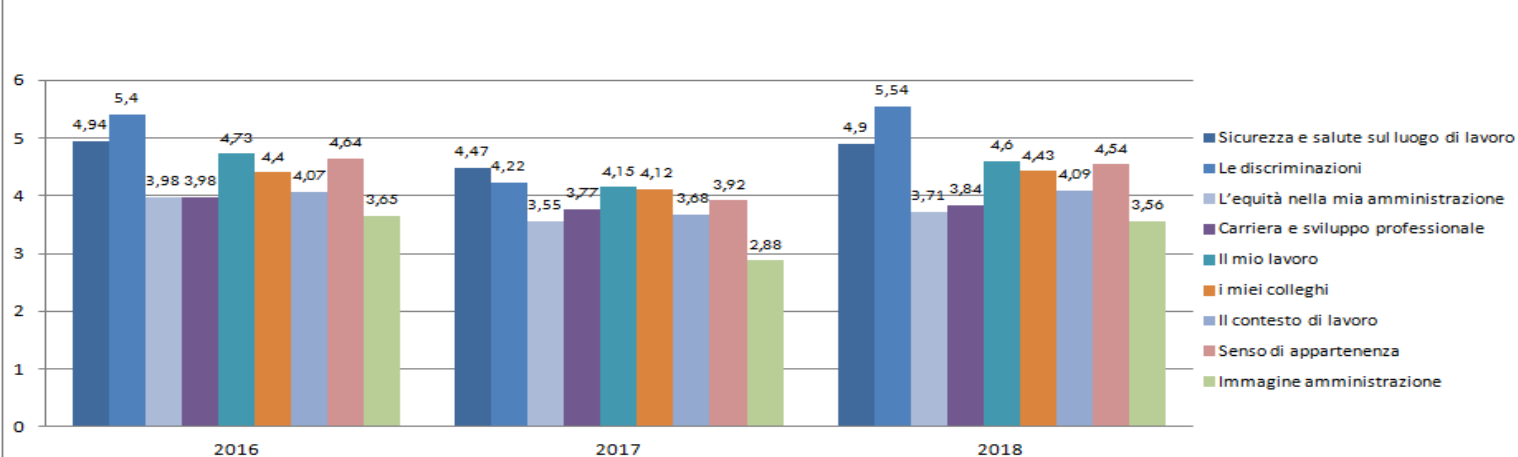
Sul sito camerale sono state pubblicate le [relazioni di sintesi](#).

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

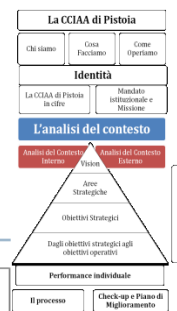
- ▶ Benessere organizzativo
- ▶ Grado di condivisione del sistema di valutazione
- ▶ Valutazione del superiore gerarchico

Benessere organizzativo: ambiti di valutazione			
	2016	2017	2018
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro	4,94	4,47	4,9
Le discriminazioni	5,4	4,22	5,54
L’equità nella mia amministrazione	3,98	3,55	3,71
Carriera e sviluppo professionale	3,98	3,77	3,84
Il mio lavoro	4,73	4,15	4,6
i miei colleghi	4,4	4,12	4,43
Il contesto di lavoro	4,07	3,68	4,09
Senso di appartenenza	4,64	3,92	4,54
Immagine amministrazione	3,65	2,88	3,56

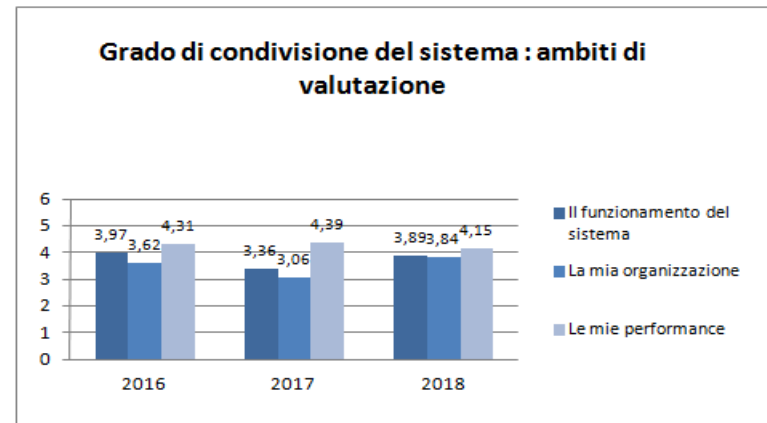
Benessere organizzativo : ambiti di valutazione



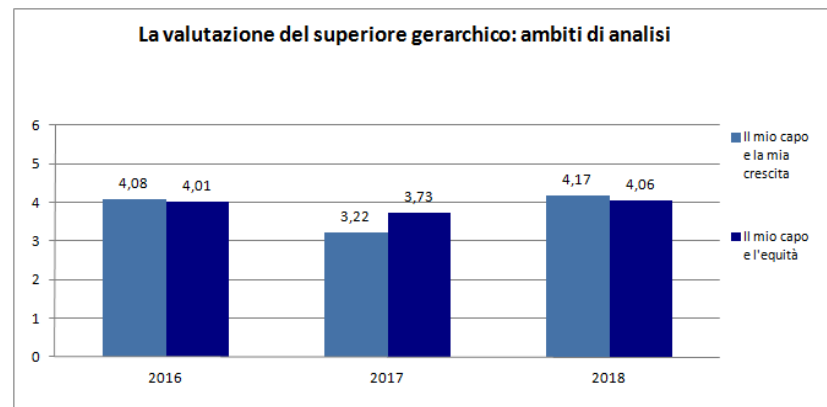
1.2 Il contesto interno - Il clima e il benessere organizzativo



Grado di condivisione del sistema: ambiti di valutazione			
	2016	2017	2018
Il funzionamento del sistema	3,97	3,36	3,89
La mia organizzazione	3,62	3,06	3,84
Le mie performance	4,31	4,39	4,15
MEDIA	3,97	3,60	3,96



La valutazione del superiore gerarchico: ambiti di analisi			
	2016	2017	2018
Il mio capo e la mia crescita	4,08	3,22	4,17
Il mio capo e l'equità	4,01	3,73	4,06
MEDIA	4,05	3,48	4,12



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.

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

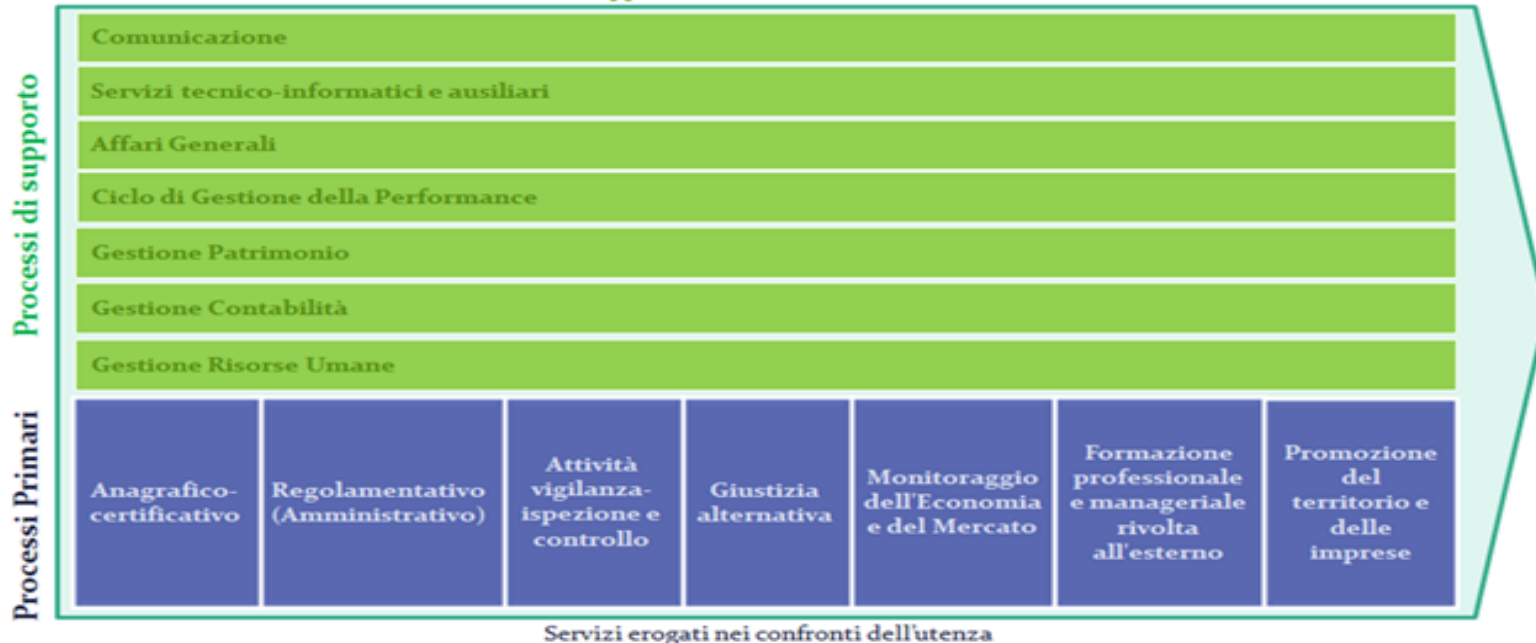
Tipologia di Utente	n. utenti	Servizi resi						
		Anagrafico - Certificativi	Regolazione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese (sedi e ul registrate ri)	39.592	V	V	V	V	V	V	V
Associazioni di categoria	12	V	V		V	V	V	V
Consumatore/ Cittadini	291.963	V	V	V	V	V	V	

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

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

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

Processi / Attività di supporto e funzionamento della Camera di commercio



La Camera di commercio di Pistoia, nell'ambito del progetto benchmarking, ha effettuato un'attenta analisi dei principali processi oggetto della propria attività. In ottica di rendicontazione la presente sezione è stata integrata con [la pubblicazione sul sito camerale dei risultati dell'analisi dei costi di processo con riferimento alle ultime annualità.](#)



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

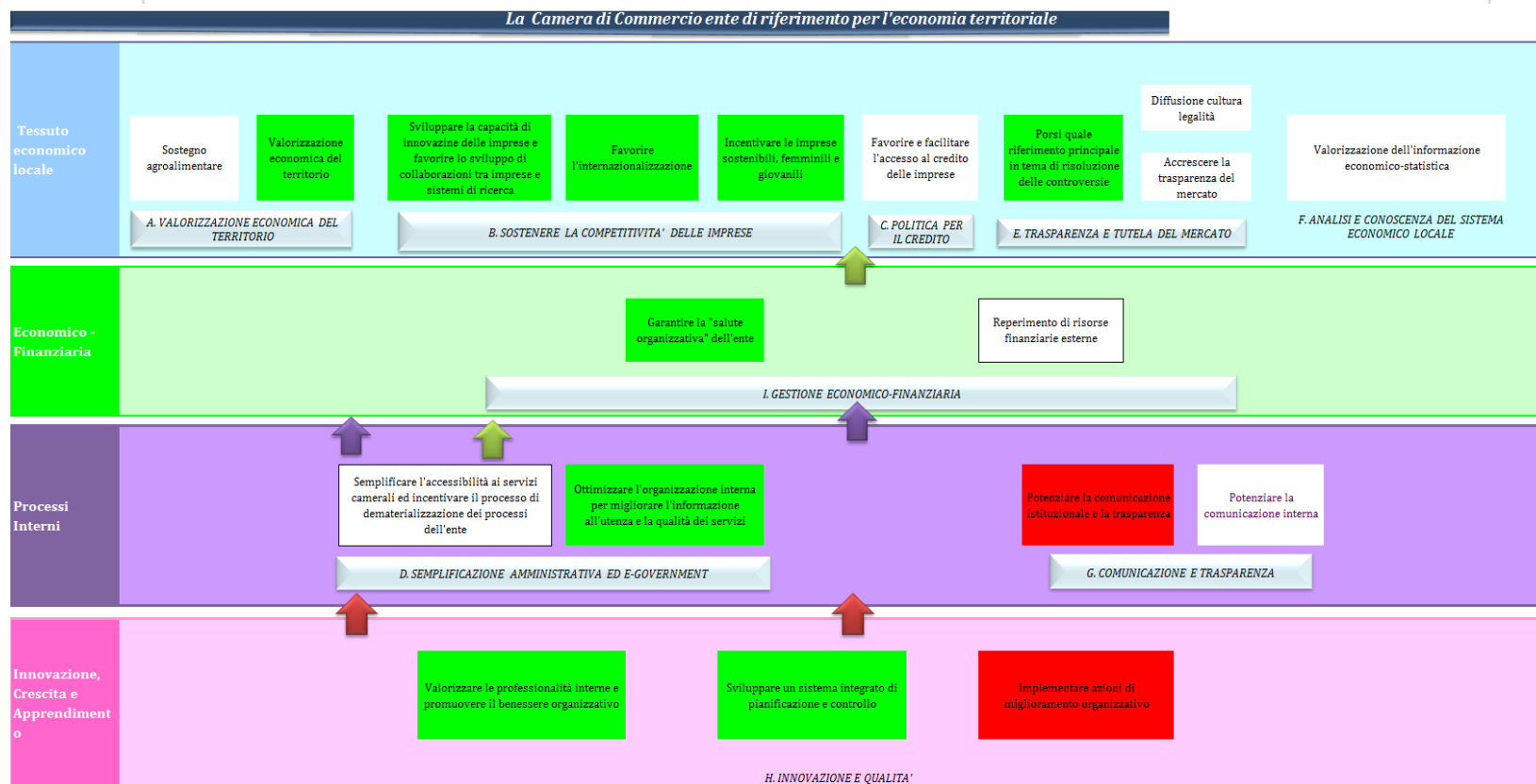
Percentuale di raggiungimento >=80%

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 2018, 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 90%



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 2018, ha fortemente condizionato l'azione camerale.</p>	<p>Il supporto al sistema imprenditoriale locale, fortemente depotenziato dalla riduzione del diritto annuale, è stato rilanciato grazie ai progetti nazionali legati all'incremento del diritto annuale ex art. 18, c. 10, della L. 580/1993 e s.m.i. (progetto Turismo, progetto PID, progetto Alternanza Scuola Lavoro). L'ente ha inoltre reperito le risorse per poter riproporre l'organizzazione diretta di Immagine Italia edizioni 2018 e 2019 (la cui organizzazione ha impegnato il secondo semestre dell'anno in esame)</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. Il Piano è stato assestato ad ottobre 2018 riducendo i target relativi alle percentuali di utilizzo delle risorse dei progetti finanziati con l'invrmento del 20% in considerazione dei tempi di approvazione degli stessi da parte del MiSE. E' stato altresì eliminato l'indicatore relativo all'emissione del ruolo esattoriale del diritto annuale 2016 per uniformarsi alla Camera di Commercio di Prato con la quale è in corso l'accorpamento.</p> <p>I target di alcuni indicatori non sono stati raggiunti per motivazioni in 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 Organizza-zione			
Economico-Finanziario			

2. L' Albero della Performance

La Camera di Commercio di Pistoia ha delineato il proprio albero della performance secondo uno schema che rappresenta, 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.

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



La VISION della Camera di Commercio di Pistoia

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

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

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



AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO

A. La valorizzazione economica del territorio

B. Sostegno alla competitività delle imprese

C. La politica per il credito

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

E. La regolazione del mercato

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

H La comunicazione

I. Innovazione e qualità

L. Gestione economico-finanziaria

Di seguito un riepilogo schematico dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi definiti nei documenti programmatori. Per ulteriori dettagli si rinvia alla [Relazione sulla gestione e sui risultati 2018](#), allegata al consuntivo 2018 e pubblicata sul sito camerale, nella sezione “Amministrazione trasparente”

Nel proseguo si indicano le percentuali di realizzazione degli obiettivi strategici programmati per l'esercizio 2018 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 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018		
A1 Valorizzazione economica del territorio						100%			100%		
A1	1	1	/	2	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio		Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A) prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	60%	99,61%	90%	100%
A1	1	100	/	101	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%
A1		102			Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale		Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019	20%	100%	100%	100%

Obiettivo	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A1 - Valorizzazione economica del territorio qualificando Pistoia quale provincia del verde	€ 401.319 utilizzo budget 99%	<p>Valorizzazione del territorio mediante iniziative gestite sinergicamente con Enti e/o associazioni del territorio. Approvato un bando per la concessione di contributi per la valorizzazione dell'agroalimentare di qualità (€85.000) - 6 beneficiari.</p> <p>Nell'ambito delle azioni del Progetto regionale del turismo al quale è stato ancorato l'aumento del 20% del diritto annuale 2018 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>Attivo il Punto Impresa Agricoltura e Ambiente nell'ambito della cui attività sono state gestite le campagne Assaggio olio 2018 e l'invio di n. 3 newsletter in materia di agricoltura e ambiente; sono stati organizzato n. 2 seminari formativi in materia di agricoltura e ambiente (47 imprese partecipanti).</p>	Servizio Promozione e internazionalizzazione

B – Sostegno alla competitività delle imprese

Prospettiva				TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018	
A2 Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca					100%			96%	
A2	1	3	4	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziate	20%	80,16%	90%	89%
A2		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%	94,74%	70%	100%
A2		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	30%	95,83%	100%	96%
A2	2	5	6	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N° accessi al servizio consulenziale *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	5%	1,63	1	100%
A2	3	7	6	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	10%	9	7	100%
A2	4	8		Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	5%	4,00	5	80%
A3 Favorire l'internazionalizzazione					100%			100%	
A3	1	9	10	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziate	70%	97,97%	90%	100%
A3	2	11		Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione sei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE e Cassa Depositi e Prestiti)	30%	100%	100%	100%
A4 Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili					100%			100%	
A4	1	12		Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N° di studenti coinvolti nelle iniziative scuola/lavoro (=stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	20%	2.287	1.000	100%
A4	2	13		Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerali	Numero classi provincia di Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	20%	118	55	100%
A4		103	104	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%	70%	100%
A4	3	105		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%
A4	4	6	15	Tasso di imprenditorialità	N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12/N° Abitanti provincia di Pistoia	0%	10%	8,50%	100%

Target
assestato

Target
assestato



B – Sostegno alla competitività delle imprese

Obiettivo	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A2 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	€ 152.059 utilizzo budget 80%	<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. 46 utenti, n. 49 nel 2017) e n. 225 pratiche depositate (243 nel 2017); n. 1 corsi formativi in materia brevettuale (n. 22 partecipanti) e n. 6 in materia di innovazione – eccellenza in digitale (203 partecipanti).</p> <p>Proseguito il progetto "Made in Italy – Eccellenze in digitale": 50 imprese hanno richiesto il servizio e sono state erogate 112 consulenze personalizzate. E' stato organizzato l'evento Google digital training che si è articolato in un corso gratuito di formazione sull'impresa in digitale e in sessioni di digital check up (25 imprese partecipanti)</p> <p>Nel 2018 è stato realizzato il progetto PID legato all'aumento del 20% del diritto annuale nell'ambito del quale sono stati organizzati i 6 corsi di formazione e gestito un bando di contributi digitali su un palfond di € 105.000 a 40 imprese.</p>	Servizio Promozione e sviluppo – Promozione e internaziona- lizzazione

B – Sostegno alla competitività delle imprese

Obiettivo	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A3 - Favorire l'internazionalizzazione	€ 474.649 utilizzo budget 98%	Attivi gli sportelli Punto Impresa internazionalizzazione e commercio estero. Forte impegno diretto dell'Ente nel supporto dell'internazionalizzazione del tessuto. n. 88 imprese espositrici e n. 235 brand presenti a Immagine Italia 2019, manifestazione organizzata direttamente dall'Ente e giunta alla sua decima edizione, che si è estesa su 10.000 mq espositivi ed è stata visitata da oltre 8.400 visitatori Organizzate due incontri istituzionali con una delegazione dell'Albania e una delegazione americana. Emanato il bando per il finanziamento della partecipazione a fiere internazionali, assegnati 87.000 a n. 63 imprese (73 domande, 10 respinte)	Servizio Promozione e internazionalizzazione
A4 Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili	€ 196.029 Utilizzo budget 94%	Nel corso del 2018 è proseguita l'attività dello Sportello Nuove imprese in collaborazione con l'ordine dei consulenti del lavoro e dei commercialisti di Pistoia (8 incontri organizzati). Al percorso Boot camp 2017-2018 hanno aderito 12 istituti scolastici con 2200 studenti, è proseguito il progetto Impresa in azione (50 studenti) e sono stati ospitati oltre 150 studenti nei locali camerati per spiegare ruolo e funzioni del registro imprese. Nel campo dell'alternanza scuola/lavoro l'Ente ha organizzato l'Alternanza day (10 maggio 2018) e preso contatto con le scuole della provincia. Particolare attenzione anche alle imprese femminili con le azioni promosse dal Comitato Imprenditoria femminile.	Servizio Promozione e sviluppo



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	-	L'attività non si è potuta concretizzare in un sostegno finanziario ai consorzi fidi per i limiti imposti dalla normativa vigente che hanno contratto anche le possibilità di appositi bandi di sostegno al credito. E' invece rimasto attivo lo sportello Punto Impresa Opportunità e agevolazioni finanziarie , proseguendo l'attività in collaborazione con Unioncamere toscana per l'utilizzo della banca dati thesaurus che prende in considerazione le più rilevanti opportunità agevolative a favore delle imprese, di fonte comunitaria, nazionale e regionale	Servizio Promozione e sviluppo – Promozione e internazionalizzazione



E – Trasparenza e tutela del mercato

A6 Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie						100%			100%	
A6	1	17	/	6	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998) *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	30%	190,52	185	100%
A6	2	18	/	19	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	54%	50%	100%
A6	3	20			Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	2	1	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
A6 Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie	€ 9.106 utilizzo del budget 64%	<p>Dopo il forte incremento delle procedure di mediazione del 2015, nel 2016 il dato si è leggermente contratto come pure nel 2017 e 2018. E' però in crescita il tasso di successo. Nel 2018 sono state depositate 203 procedure (225 nel 2017) e si sono tenuti n. 365 incontri. Le procedure concluse con esito positivo sono state il 54% del totale. Sono stati depositati n. 3 arbitrati. In collaborazione con Toscana Concilia è stato organizzato un format di due moduli con le scuole (28 studenti coinvolti) Nel mese di novembre 2017 è stato istituito l'Ufficio unico di metrologia legale tra le Camere di Pistoia e Prato. Nel 2018 si è intensificata l'attività svolta in comune: sono stati verificati 505 strumenti e eseguiti n. 145 sopralluoghi. Sono state gestite n. 876 carte tachigrafiche e conclusi n. 9 concorsi a premio.</p> <p>Lo sportello sicurezza prodotti 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.</p> <p>In materia di vigilanza e controllo è stato organizzato un Seminario presso il Salone del Consiglio della CCIAA di Pistoia, sulle novità del D.Lgs. n. 150/2017 in tema di sanzioni amministrative nell'ambito del tessile (Reg. UE 1007/2011). 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giornata nazionale della memoria e dell'impegno delle vittime innocenti delle mafie: --Giornata della legalità, lectio legis e teatro. in occasione della "Giornata della Trasparenza e della Legalità 2018", si è tenuto il 26 settembre 2018 presso il Piccolo Teatro Mauro Bolognini, dalle ore 9:30 alle ore 13:00, un evento rivolto agli studenti degli Istituti superiori, ai cittadini e agli imprenditori interessati e organizzato con la Compagnia teatrale Mimesis, con lectio magistralis dell'imprenditore vittima di mafia Antonino de Masi -A scuola di legalità – anno scolastico 2018/2019 (--La Rete dei Numeri Pari. Il 16 gennaio 2019, presso il Salone del Consiglio dell'Ente camerale si è tenuto l'incontro finale del progetto Legalità e Cooperazione sociale rivolto agli studenti del triennio superiore degli istituti cittadini. Presenti i ragazzi dell'ITCS F. Pacini e del Liceo Forteguerra che hanno partecipato al percorso formativo sui beni confiscati. <p>Lo sportello consumatori ha gestito n. 131 quesiti e lo sportello condominio n. 40 quesiti.</p>	Servizio Regolazione del mercato



L – Gestione economico-finanziaria

Prospettiva					ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018		
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'ente					100%			99%		
B1	1	21	/	22	Indice "risorse umane"		Costo del personale/Oneri Correnti	35%	36%	35%	97%
B1	2	23	/	24	Indice di riscossione diritto annuale		Importo riscossione spontanee Diritto Annuale anno corrente/Dovuto Diritto Annuale	30%	69%	70%	99%
B1	4	27	/	28	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)		Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)]/Proventi della gestione corrente	35%	0,83	1	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti										
B1 – Garantire la salute organizzativa dell'ente	-	Per quanto riguarda i risultati economico-finanziari della gestione 2018 si rinvia a quando descritto nella prima sezione della relazione, nella quale è contenuta un'analisi delle poste di consuntivo 2018.	Trasversale										
B2 – Reperimento risorse finanziarie esterne	–	<p>Il costo del personale rappresenta il 36% del totale degli oneri correnti e gli oneri delle funzioni A e B il 64 % degli oneri correnti. I proventi propri dell'attività promozionale (contributi e proventi gestione beni e servizi) finanziano per il 38% gli oneri sostenuti nel 2018 (57% nel 2017) per la promozione del sistema imprenditoriale locale</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>14.634,94</td> </tr> <tr> <td>FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro</td> <td>14.171,40</td> </tr> <tr> <td>Vetrina toscana 2018</td> <td>15.000,00</td> </tr> <tr> <td>Immagine Italia 2018/2019</td> <td>465.360,00</td> </tr> </tbody> </table>	Iniziativa/progetto	Provento	FPN 2015-2016 "Progetto e-gov"	14.634,94	FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro	14.171,40	Vetrina toscana 2018	15.000,00	Immagine Italia 2018/2019	465.360,00	
Iniziativa/progetto	Provento												
FPN 2015-2016 "Progetto e-gov"	14.634,94												
FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro	14.171,40												
Vetrina toscana 2018	15.000,00												
Immagine Italia 2018/2019	465.360,00												



D – Semplificazione amministrativa e e-government

Prospettiva	PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	100%			100%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza	100%			60%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
C1 – Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali e incentivare la dematerializzazione dell'ente	-	La gestione documentale dell'ente è stata completamente informatizzata attraverso l'applicativo GEDOC, conforme al nuovo codice dell'amministrazione digitale. Buona parte dei fascicoli creati sono inviati alla conservazione sostitutiva. E' proseguita l'attività dei PUNTI IMPRESA, attraverso consolidamento del front-office camerale anche in presenza contrazione delle risorse umane disponibili.	Trasversale
C2 Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	-	Tempi medi di lavorazione pratiche Registro Imprese pari a 2,2 gg (2,5 nel 2017) e pratiche telematiche evase entro 5 gg per il 98% del totale (96 nel 2017) pur a fronte di una ulteriore riduzione del personale dedicato. Lo standard quali-quantitativo dei principali servizi camerali è stato mantenuto. Si è proceduto a monitorare il tempo di conclusione dei principali procedimenti camerali. Il 98% dei procedimenti si è concluso entro i termini e i tempi di erogazione per numerosi servizi camerali sono al di sotto di quelli normativamente previsti.	Trasversale
C3 Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza	-	Il Piano di prevenzione della corruzione è stato pubblicato nei termini di legge. Il sito camerale è stato aggiornato a cura della struttura secondo quanto disposto dal d.lgs 33/13 e s.m.i. in tema di trasparenza e pubblicità (si vedano i risultati del monitoraggio dell'OIV , pubblicati sul sito camerale). Il piano della comunicazione è stato approvato e la Camera ha portato a termine un percorso di sviluppo nell'utilizzo dei social network, con particolare riferimento a facebook.	Servizio Affari generali - Trasversale

2.2 Gli Obiettivi strategici

Di seguito il dettaglio dei target raggiunti per gli indicatori della linea strategica in oggetto

Prospettiva				PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018	
C2				Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	100%			100%	
C2	1	34		Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	98%	90%	100%
C2	2	35		Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-15,19	-5	100%
C2	3	36	/ 37	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati	40%	98,80%	100%	99%
C3				Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza	100%				60%
C3	1	39			Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	30%	100%	100%	100%
C3	2	40		Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	26/09/2018	30/11/2018	100%
C3	3	41			Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	20%		30/10/2018	0%
C3	4	55		Garantire la compliance rispetto agli obblighi normativi	Adeguamento nuovo regolamentazione della privacy	20%		30/06/2018	0%
C3	5	42		Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	20%	27/12/2018	31/12/2018	100%

A)

B)

A) La mancata emanazione nei termini previsti del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico relativo alla definizione dei servizi obbligatori nonché degli ambiti prioritari di intervento riferiti alle attività promozionali non ha consentito la ridefinizione della mappatura dei processi dell'Ente in funzione dell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

B) La necessità di ridefinire le politiche di supporto al sistema camerale per l'implementazione del GDPR da parte di Unioncamere nazionale e di InfoCamere a seguito dell'intervento, a ridosso della scadenza, del parere negativo del Garante della Privacy sulla possibilità - da parte della stessa InfoCamere - di svolgere il ruolo di Responsabile della Protezione dei Dati per le Camere di Commercio, quali quella di Pistoia, prive di personale in possesso della necessaria qualificazione e competenza e non in posizione di incompatibilità con il ruolo ha determinato un ritardo nell'individuazione di tale figura. Date le competenze a carattere obbligatorio individuate dagli artt. da 37 a 39 del GDPR ciò ha determinato un ritardo nell'attuazione della nuova disciplina.



D – Semplificazione amministrativa e e-government

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					100%			100%
D2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					100%			100%
D3 Implementare azioni di miglioramento organizzativo					100%			50%

Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					100%			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 mediamente erogate per dipendente rischio basso)	25%	3,00	2	100%
D1	2	44		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente rischio medio)	25%	3,86	3	100%
D1	3	45	Livello di disagio all'interno dell'ente	N.ro contenziosi inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno X dal personale a tempo indeterminato	25%	0	0	100%
D1	6	48 / 49	Indice di assenteismo complessivo	N° gg. Assenza (tutte le tipologie esclusa recupero banca ore)/Personale ente non espresso in u.e.	25%	47,33	48	100%
D2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					100%			100%
D2	1	26 / 50	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget	25%	96%	95%	100%
D2	2	51	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	75%	90,39%	90%	100%
D3 Implementare azioni di miglioramento organizzativo					100%			50%
D3	1	52	Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Progetto di accorpamento delle circoscrizioni territoriali da pianificarsi a seguito dell'entrata in vigore del decreto correttivo ex art. 3 e 4 d.lgs 219/2016	100%	50%	100%	50%

C)

C) Il decreto correttivo in parola (D.M. 16 febbraio 2018), entrato in vigore il 28 febbraio, nel confermare l'istituzione della Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha previsto l'avvio delle procedure per la costituzione del Consiglio della nuova Camera di Commercio entro il primo marzo 2018, diversamente da quanto in precedenza annunciato anche in sedi ufficiali da parte di Unioncamere nazionale, laddove veniva individuato un lasso di tempo sufficientemente ampio.

Tale tempistica, considerata la necessità di un raccordo con InfoCamere per gli aspetti di carattere tecnico connessi alla procedura, ha consentito di predisporre la scheda progetto solamente in data 19 luglio 2018, quindi oltre il termine previsto in sede di piano performance di 60 giorni dalla data di entrata in vigore del Decreto. Le attività previste nell'ambito della scheda progetto (fatta eccezione di quelle ulteriormente rinviate per lo slittamento dei termini della procedura indipendente dalla volontà dell'Ente – si veda in proposito la sez. 1.1) sono state realizzate.

2.2 Gli Obiettivi strategici

Obiettivo strategico	Impatto	Servizi coinvolti
D1 Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo	<p>La valorizzazione del personale ha potuto beneficiare delle iniziative di sistema avviate nel 2017 con prosecuzione nel 2018 concernenti la nuova impostazione dei servizi camerale (seppure ancora in corso di precisa definizione). Le stesse hanno consentito di bilanciare parzialmente le limitazioni dovute ai tagli spesa, seppure hanno incontrato il loro limite nella necessità di garantire, nel contempo, la funzionalità dei servizi</p> <p>Ore di assenza complessiva per unità di personale (comprensive delle ore di ferie) = 47 gg (44 nel 2017)</p> <p>Buon clima interno come risulta dai risultati sull'indagine di clima realizzata nel corso del 2019 con riferimento all'anno 2018, le cui risultanze sono pubblicate sul sito camerale – sezione Amministrazione trasparente</p>	Trasversale
D2 Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo	Sviluppato il progetto di benchmarking nazionale (kronos). L'utilizzo delle risorse economiche a sostegno del sistema economico locale è stato pari all' 96% dei fondi disponibili.	Trasversale

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



Fondo di perequazione tra linee strategiche

Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE
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
Realizzazione delle iniziative di valorizzazione economica del territorio	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica (Linea strategica A) del territorio prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	90%	99,61%
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%

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 402.872	€ 401.319	99%

PROGRAMMI	AZIONI	PROGETTI	BUDGET	COSTO
A.1 Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio	A.1.1 - Percorsi di promozione dei prodotti agroalimentari di qualità	Punto impresa: agricoltura e ambiente	€ 1.098,00	€ 1.098,00
		Realizzazione cofinanziamento iniziative di promozione e tutela dell'agroalimentare	€ 1.552,00	€ 0,00
		Bando agroalimentare 2018	€ 85.000,00	€ 85.000,00
A.3 Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio	A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi	Cartelli promozionali	€ 12.222,00	€ 12.221,30
		PRT - Progetto regionale turismo	€ 70.000,00	€ 70.000,00
		Vetrina toscana anno 2018	€ 30.000,00	€ 29.999,99
		Insart quota anno 2018	€ 3.000,00	€ 3.000,00
		Progetto Obiettivo Pistoia	€ 100.000,00	€ 100.000,00
		Cofinanziamento Progetto Leonardo	€ 100.000,00	€ 100.000,00
			€ 402.872,00	€ 401.319,29

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

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani



La Performance organizzativa

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	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	90%	80%
B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione nazionale 2018/2019 PNPID	100%	95,83%
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)	9	7
	Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	buono	buono
B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	Potenziamento sportello innovazione	N. incontri sportello brevettuale organizzati	15	16
		N. accessi allo sportello brevettuale	35	46

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 189.700	€ 152.059	80%

PROGRAMMI	AZIONI	PROGETTI	BUDGET	COSTO
B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	PNPID - Punto Impresa Digitale	€ 135.300,00	€ 128.184,20
		Eccellenze in digitale 2018	€ 21.750,00	€ 21.740,40
	B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e informazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano per favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese	FPN 2015-2016 "Progetto e-gov"	€ 12.500,00	€ 2.134,94
	B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi	GREEN CARE	€ 50,00	€ 0,00
		SISTEMA RATING AFFIDABILITA' IMPRESE MECCANICA 2016	€ 100,00	€ 0,00
	Realizzazione/cofinanziamento progetti di valorizzazione dell'innovazione e sostegno alle start-up operanti nel settore del verde	€ 20.000,00	€ 0,00	
		€ 189.700,00	€ 152.059,54	

Il PNPID- Punto impresa digitale è un progetto legato all'aumento del 20% del diritto annuale sul quale è stato emesso un bando per la concessione di contributi digitale Impresa 4.0 con uno stanziamento di € 125.000 e la concessione a 21 imprese. I target fissati dal MISE per la legittimazione dell'aumento del diritto annuale sono stati raggiunti

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 assessment della maturità digitale)	40	50	1	50
N. eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID	4	8		8
N. imprese coinvolte nelle attività di Assessment (self e guidato) della maturità digitale - CCIAA piccola dimensione (da 0 a 40.000 imprese)	40	35	0	35

Favorire l'internazionalizzazione

Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate al sostegno all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno dell'internazionalizzazione del territorio stanziare	90%	97,97%
Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE e Cassa depositi e prestiti)	Diffusione iniziative ICE e Cassa depositi e prestiti	100% iniziative trasmesse da ICE	100% (97 iniziative ICE divulgate)

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 484.490	€ 474.646	98%

PROGRAMMI	AZIONI	PROGETTI	BUDGET	COSTO
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	Organizzazione e/o partecipazione a incoming/workshop/BtoB	€ 1.220,00	€ 0,00
		Bando mostre e fiere anno 2018	€ 125.000,00	€ 117.737,83
		Expo Ferroviaria 2019	€ 850,00	€ 847,90
		Eurasia Rail 2019	€ 5.780,00	€ 5.705,57
	B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione	Punto impresa: commercio estero internazionalizzazione	€ 1.000,00	€ 0,00
	B.2.3 - Immagine Italia & Co.	Immagine Italia 2018	€ 330.640,00	€ 330.540,31
Immagine Italia 2019		€ 20.000,00	€ 19.817,48	
			€ 484.490,00	€ 474.649,09

Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili

Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N. di studenti coinvolti nelle iniziative scuola / lavoro (= stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	1.000	2287
Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerali	Numero classi provincia Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	55	118
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%

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 198.900	€ 196.029	82%

PROGRAMMI	AZIONI	PROGETTI	BUDGET	COSTO
B.3 - Realizzazione di azioni che incentivino le nuove imprese sostenibili, femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle nuove imprese	PUNTO IMPRESA : Sportello nuove imprese		
		PNOL - Orientamento al lavoro e alle professioni (Bando)	€ 176.400,00	€ 176.400,00
	B.3.2 - Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola-lavoro	Boot camp for student 2018	€ 20.000,00	€ 17.958,40
		FPN 2015-2016 Progetto Orientamento al lavoro	€ 2.500,00	€ 1.671,40
		€ 198.900,00	€ 196.029,80	

Il PNOL – Orientamento al lavoro è un progetto legato all'aumento del 20% del diritto annuale sul quale è stato emesso un bando di contributi per il pagamento di voucher alle imprese coinvolte nei processi di alternanza (158 beneficiari).

I target fissati dal MISE per la legittimazione dell'aumento del diritto annuale sono stati raggiunti

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

	TARGET	NUMERA	DENOM	RISULTATO
1 Scuole coinvolte nel network promosso	30%	14	17	82,35%
2 N. di imprese iscritte al RASL	3%	438	32804	13,35
3 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	<input type="checkbox"/> diffusione delle opportunità di finanziamento; <input type="checkbox"/> favorire l'accesso alle suddette opportunità da parte delle imprese del territorio; <input type="checkbox"/> 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 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	Livello di di diffusione informazioni sulle opportunità d'accesso al credito	N. pubblicazioni NewsBandi	11 uscite	14 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			

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
Linee Strategiche 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 sicuri 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	Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie
-----------------------------	---

Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	Consuntivo
E1 - Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N. conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998)*1000/Imprese	185 ogni 1.000 imprese	190,52
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	50%	54%
E2 - Diffusione della cultura della legalità	Capacità di organizzazione eventi in tema di cultura della legalità	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	>=1	2

Stanziamiento assestato Obiettivo strategico	Impiego (costo di cp esercizio)	% utilizzo
€ 14.158	€ 9.106	64%

PROGRAMMI	AZIONI	PROGETTI	BUDGET	COSTO
E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	E.1.1. - Consolidamento del ruolo camerale nell'ambito dei sistemi alternativi di risoluzione delle controversie anche attraverso la stipula di apposite convenzioni	Mediazione/Arbitrato		
	E.2.3. - Rafforzamento della collaborazione con forze di polizia locali	Convenzioni con forze di polizia locale per informative RL		
E.2. Diffusione la cultura della legalità	E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia	Iniziative promozione cultura legalità 2018	€ 7.980,00	€ 4.548,00
		Sviluppo sportello etichettatura prodotti - settore agroalimentare	€ 1.220,00	
		Controllo clausule inique 2018- svolgimento in forma associata con cciaa prato	€ 800,00	€ 400,82
E.3. Accrescere la trasparenza del mercato		Borsa merci Telematica - Quota	€ 4.158,00	€ 4.158,00
			€ 14.158,00	€ 9.106,82

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



Prospettiva BSC	TESSUTO ECONOMICO LOCALE			
Linee Strategiche di Mandato	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	2

PROGRAMMI	AZIONI	PROGETTI	BUDGET	COSTO
F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo raccolto	F.1.1 - Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	Acquisizione banche dati	€ 1.220,00	€ 1.220,00
		Punto impresa		
		Pubblicazione newsreport		

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	CASCADING
Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi	Miglioramento organizzativo	Progetto qualità bilanci	100% scheda progetto	100% - EMESSI 251 VERBALI DI ACCERTAMENTO SU BILANCI CHUSI AL 31.12.2012 E 31.12.2013	AREA ANAGRAFICA
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	90%	98%	AREA ANAGRAFICA
	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N. procedimenti e conclusi entro il termine massimo/N. procedimenti	100%	99%	TRASVERSALE
	Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	- 5 gg	-15,19 gg	AREA AMMINISTRATIVA

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
Programmi	Azioni di intervento
D.1 Semplificare l'accessibilità ai servizi camerali e incentivare il processo di dematerializzazione dell'Ente	Ampliamento dell'accessibilità telematica ai servizi camerali
	Consolidamento sportelli Punto Impresa
	Dematerializzazione delle procedure e contenimento tempi procedimenti
D.2. Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	Garantire lo standard qualitativo e quantitativo nella gestione degli adempimenti
	Sportello Punto Impresa RI
	Sportello Punto Impresa Artigianato e attività regolamentate
	PUNTO IMPRESA - Attività formativa e informativa in materia di attività anagrafico-certificativa
	Sportello Punto Impresa diritto annuale, certificati e visure RI
	Rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi

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"/> aumentare le potenzialità dei canali di comunicazione esterna anche in chiave di promozione del territorio; <input type="checkbox"/> migliorare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerali; <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	30/11/2018	26/09/2018
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	3
		Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (rischio medio alto) - ore di formazione erogate mediamente per dipendente	≥3	3.86
		Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	100%	100%

Prospettiva BSC	PROCESSI INTERNI
Linee Strategiche di Mandato	G. – COMUNICAZIONE E TRASPARENZA
Programmi	Azioni d'intervento
G1 -Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna	Miglioramento del sito camerale e utilizzo dei social network
G2 - Divulgare l'attività istituzionale dell'Ente	Potenziamento strumenti comunicativi esterni maggiormente celeri ed economici (CRM e posta certificata)
	Sviluppo di azioni che assicurino la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e integrità
	Attivazione di momenti istituzionali di confronto con il personale per la condivisione della mission e 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> <input type="checkbox"/> <i>maggior conoscenza, misurazione e controllo dei processi camerali e individuazione delle aree di miglioramento.</i>

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

Obiettivo operativo	Valenza Informativa	Indicatore	Target	consuntivo
H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo	Capacità di riorganizzazione della struttura e dei processi	Progetto di accorpamento delle circoscrizioni territoriali da pianificarsi a seguito dell'entrata in vigore del decreto correttivo ex art. 2 e 4 d.lgs 219/2016	100% scheda progetto attività gruppi di lavoro	50% - Progetto accorpamento con CCIAA Prato in itinere e rallentato dai pronunciamenti giurisprudenziali
Programmi	Azioni di intervento			CASCADING
H.1. Implementare azioni di miglioramento organizzativo	Riorganizzazione struttura e servizi in relazione al processo di riforma del sistema camerale			TRAVERSALE

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%	96%
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	90%	90%
	Adeguamento a nuovi applicativi	Adeguamento ad applicativi Kronos Pareto e nuovo Oracle	100%	100%
Programmi	Azioni di intervento			consuntivo
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

→ Il passaggio alla nuova contabilità CON2 (da realizzarsi in coincidenza con la costituzione della nuova Camera di Commercio di Pistoia-Prato) si è interrotto in seguito al rallentamento delle procedure di accorpamento per motivi non dipendenti dall'Ente camerale. Sono state svolte le necessarie attività formative e tecniche preliminari.

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 escluse recupero banca ore)/personale ente non espresso in u.e.	<48	47,33
Programmi	Azioni di intervento			CASCADING
H.3. Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale	Monitoraggio benessere organizzativo			TRAVERSALE

Prospettiva BSC	INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO
Linee Strategiche di Mandato	I - INNOVAZIONE E QUALITA'
Programmi	Azioni d'intervento
H.1. - Implementare azioni di miglioramento organizzativo	Riorganizzazione struttura a seguito implementazione sportelli Punto Impresa
H.2. - Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo	Consolidamento di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale
H.3. - Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale	Monitoraggio del benessere organizzativo

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 operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Stabilizzare i principali indicatori di salute organizzativa dell'ente	Indice "risorse umane"	Costo personale/oneri correnti	35%	36%
	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 B)] / Proventi della gestione	<=1	0,83
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 operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target	consuntivo
Reperimento di risorse finanziarie esterne	Migliorare la riscossione diritto annuale	Predisposizione del ruolo esattoriale diritto annuale 2016	entro 31.12.2018	Indicatore eliminato in assestamento
	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee d.a. anno corrente/Devuto d.a.	70%	69%
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			

Prospettiva BSC	ECONOMICO-FINANZIARIA
Linee Strategiche di Mandato	I - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
Programmi	Azioni di intervento
I.3 Reperimento di risorse finanziarie esterne	Politiche di reperimento di risorse finanziarie anche da fonti diverse da quelle normativamente imposte
I3 – Programma eliminato in sede di assestamento a seguito della decisione di non emettere alcun ruolo per il recupero del diritto annuale degli anni pregressi in modo da allinearsi alla consorella di Prato con la quale era prossimo l'accorpamento	
I.2. Garantire la salute organizzativa dell'Ente	Politiche gestionali che consentano una riduzione dei costi di struttura rispetto ai costi dei processi primari

Prospettiva				TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	% Realizzazione 2018
Valorizzazione economica del territorio					10%	100%
Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca					10%	97%
Favorire l'internazionalizzazione					5%	100%
Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili					10%	100%
Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie					10%	100%
Prospettiva				ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	% Realizzazione 2018
Garantire la "salute organizzativa" dell'ente					10%	98%
Prospettiva				PROCESSI INTERNI	Peso	% Realizzazione 2018
Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi					10%	100%
Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza					10%	50%
Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	% Realizzazione 2018
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo					5%	100%
Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo					5%	100%
Implementare azioni di miglioramento organizzativo					15%	50%

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva				TESSUTO ECONOMICO LOCALE	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018	
A1 Valorizzazione economica del territorio					100%			100%	
A1	1	1	/ 2	Grado di utilizzo delle risorse destinate alla valorizzazione economica del territorio	Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A) prenotate/Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio (Linea strategica A)	60%	99,61%	90%	100%
A1	1	100	/ 101	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%
A1		102		Livello di realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	Rispetto degli obiettivi/indicatori definiti nella programmazione regionale 2018/2019	20%	100%	100%	100%
A2 Sviluppare la capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca					100%			96%	
A2	1	3	/ 4	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio	Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio prenotate/Risorse dedicate al sostegno della competitività del territorio stanziato	20%	80,16%	90%	89%
A2		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%	94,74%	70%	100%
A2		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	30%	95,83%	100%	96%
A2	2	5	/ 6	Potenziamento servizio prima consulenza gratuita in materia brevettuale	N° accessi al servizio consulenziale *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	5%	1,63	1	100%
A2	3	7	/ 6	Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale alle iniziative di formazione	N. partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di Commercio nell'anno *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	10%	9	7	100%
A2	4	8		Customer satisfaction	Giudizio sintetico sull'attività formativa organizzata	5%	4,00	5	80%
A3 Favorire l'internazionalizzazione					100%			100%	
A3	1	9	/ 10	Grado di utilizzo delle risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio	Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio prenotate/Risorse dedicate all'internazionalizzazione del territorio stanziato	70%	97,97%	90%	100%
A3	2	11		Livello di realizzazione di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione organizzate dal sistema camerale	Qualificazione sei servizi di assistenza e informazione sull'internazionalizzazione (Diffusione iniziative ICE e Cassa Depositi e Prestiti)	30%	100%	100%	100%
A4 Incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili					100%			100%	
A4	1	12		Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro	N° di studenti coinvolti nelle iniziative scuola/lavoro (**stage + orientamento al lavoro + progetti di formazione) anno X	20%	2.287	1.000	100%
A4	2	13		Coinvolgimento degli studenti della provincia nelle iniziative camerale	Numero classi provincia di Pistoia coinvolte nei progetti alternanza scuola/lavoro e legalità	20%	118	55	100%
A4		103	104	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%	70%	100%
A4	3	105		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%
A4	4	6	/ 15	Tasso di imprenditorialità	N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12/N° Abitanti provincia di Pistoia	0%	10%	8,50%	100%
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 camerale									
A6 Porsi quale riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie					100%			100%	
A6	1	17	/ 6	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni e mediazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998) *1000/N° imprese attive (escluse u.l.) al 31.12	30%	190,32	185	100%
A6	2	18	/ 19	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	50%	54%	50%	100%
A6	3	20		Diffondere la cultura della legalità sul territorio	Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	20%	2	1	100%

2.4 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva				ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018		
B1	Garantire la "salute organizzativa" dell'ente				10%			98%		
B1	1	21	/	22	Indice "risorse umane"	Costo del personale/Oneri Correnti	50%	36%	35%	97%
B1	2	23	/	24	Indice di riscossione diritto annuale	Importo riscossione spontanee Diritto Annuale anno corrente/Dovuto Diritto Annuale	25%	69%	70%	99%
B1	4	27	/	28	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)]/Proventi della gestione corrente	25%	0,83	1	100%
Prospettiva				PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018		
C2	Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi				10%			100%		
C2	1	34			Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	Percentuale di pratiche telematiche evase entro 5 giorni	30%	98%	90%	100%
C2	2	35			Tempestività di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempi di pagamento fatture (D.P.C.M. 22/9/2014)	30%	-15,19	-5	100%
C2	3	36	/	37	Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati	40%	99%	100%	99%
C3	Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza				10%			50%		
C3	1	38			Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione Trasparente" sito camerale	0%	100%	31/12/2018	100%
C3	2	39			Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	10%	100%	100%	100%
C3	3	40				Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	26/09/2018	30/11/2018	100%
C3	4	53				Disciplinare procedure di controllo contratti di fornitura in corso di esecuzione	5%	22/03/2018	31/03/2018	100%
C3	5	54				Rispetto delle misure contenute nei disciplinari in materia di controllo contratti di fornitura in corso di esecuzione	5%	100%	100%	100%
C3	6	55				Adeguamento nuovo regolamentazione della privacy	20%		30/06/2018	0%
C3	7	56				Realizzazione di iniziative per la diffusione della legalità	10%	2,00	1,00	100%
C3	8	41			Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	30%		31/10/2018	0%	
C3	9	42			Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	10%	27/12/2018	31/12/2018	100%
Prospettiva				INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018	% Realizzazione 2018		
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 mediamente erogate per dipendente rischio basso)	20%	3,00	2	100%
D1	2	44				Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate per dipendente rischio medio)	20%	3,86	3	100%
D1	3	58				Formazione specifica del RPC e RT	40%	6,50	4	100%
D1	4	57				Formazione obbligatoria ex DM 230/2012	Punteggio valutazione del percorso formativo	20%	3,50	1
D2	Sviluppare un sistema integrato di pianificazione e controllo				5%			100%		
D2	1	26	/	50	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costo degli Interventi Economici/Interventi Economici previsti a budget	50%	96%	95%	100%
D2	2	51			Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	50%	90,39%	90%	100%
D3	Implementare azioni di miglioramento organizzativo				15%			50%		
D3	1	52			Riorganizzazione struttura e servizi a seguito della riforma del sistema camerale	Progetto di accorpamento delle circoscrizioni territoriali da pianificarsi a seguito dell'entrata in vigore del decreto correttivo ex art. 3 e 4 d.lgs 219/2016	100%	50%	100%	50%

→ Si veda nota B) a pag. 30

→ Si veda nota A) a pag. 30

→ Si veda nota C) a pag. 31

2.5 I principali volumi trattati in sintesi

Elementi di rilievo CCIAA di Pistoia nel 2018

Tessuto economico locale

La promozione economica

- N. 225 (217 nel 2017) domande di deposito marchi e brevetti delle imprese della provincia
- N. 46 (n. 49 nel 2017) utenti che hanno usufruito del servizio di consulenza in materia brevettuale
- N. 8 incontri organizzati dallo sportello gratuito di consulenza in materia di avvio d'impresa
- N. 207 richieste di utenti allo sportello Punto imprese che eroga informazioni sui finanziamenti locali, regionali, nazionali e europei
- Oltre 2.200 studenti coinvolti nei percorsi alternanza scuola/lavoro
- N. 307 partecipanti a iniziative formative organizzate nel 2018

- € 1.291.340 impiegati su uno stanziamento pari a € 1.234.384 per la promozione del sistema economico provinciale (percentuale di utilizzo pari al 96%)
- I proventi propri dell'attività promozionale (contributi e proventi gestione beni e servizi) finanziano per il 38% gli oneri sostenuti nel 2018 per la promozione del sistema imprenditoriale locale.
- Distribuite alle imprese
 - € 117.000 di contributi per il bando di finanziamento della partecipazione di fiere in Italia di carattere internazionale
 - € 125.000 per contributi digitali Industria 4.0
 - € 128.000 per voucher alle imprese per le attività di alternanza
- Organizzata direttamente dall'ente camerale una fiera in Italia di respiro internazionale, Immagine Italia, giunta nel 2019 alla 12^a edizione
- 2500 utenti per il Punto Impresa commercio estero e internazionalizzazione che ha rilasciato 3947 certificati d'origine, 2059 visti per deposito fattura, oltre a visti per conformità firma, visti Upica, certificati di libera vendita e rinnovati n. 37 numeri meccanografici

IMMAGINE ITALIA 2019 - Settore intimo lingerie

n. 88 di cui 4 aziende giornalistiche

Brand presentati

n.235

Vip Italia invitati

170

Buyer esteri invitati

33

Buyer esteri liberi

75

Visitatori oltre

8.400

Superficie espositiva

Mq 10.000

Seminario linea strategica A		partecipanti	questionari	n. buono/ottimo
25/06/2018	Corso rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche: casi pratici e strumenti telematici	13	13	13
04/12/2018	Seminario Registri carico e scarico: un corso pratico	34	34	33
		47	47	46
Seminari linea strategica B		partecipanti	questionari	n. buono/ottimo
29/05/2018	La tua impresa in digitale	25		
11/07/2018	Il piano nazionale impresa 4.0 strumenti e misure incentivanti	55		
27/07/2018	Proprietà industriale: le nuove prospettive per le imprese	22		
11/10/2018	Il grafene incontra il ferroviario	33		
29/11/2018	E-commerce. Dai marketplace alla realtà aumentata	37		
11/12/2018	Le sfide della trasformazione digitale nella grande impresa. Il caso Hitachi Rail	18		
13/12/2018	La fattura elettronica	67		
17/12/2018	I servizi digitali della camera di commercio	3		
		260	129	122
		307	223	168

2.5 I principali volumi trattati in sintesi

Elementi di rilievo 2015 per la CCIAA di Pistoia

Nel 2011 l'Ente è stato **accreditato al Registro degli Organismi di mediazione** presso il Ministero della Giustizia. La mediazione, con le riserve sulla possibilità di azione camerale in questo campo, si conferma uno strumento fondamentale per deflazionare il sistema giudiziario italiano nel panorama degli strumenti di risoluzione delle controversie.

- n. 203 mediazioni depositate e n. 365 incontri tenuti – 190 conciliazioni e mediazioni ogni 1.000 imprese attive avviate dal 1/1/1998
- n. 3 procedure arbitrali depositate e gestite
- n. 9 concorsi a premio gestiti
- n. 151 istanze di cancellazione protesti e 259 effetti cancellati
- n. 876 carte cronotachigrafiche gestite
- n.145 sopralluoghi per visite ispettive e verifica periodica e n. 505 strumenti verificati
- Sportello Etichettatura prodotti rivolto alle imprese, ai consumatori, alle associazioni di categoria e alle forze dell'ordine aperto ogni lunedì
- seminario sulle novità introdotte in materia di sanzioni amministrative nell'ambito del tessile
- avvio dell'attività dello Sportello etichettatura prodotti agroalimentari
- n. 131 quesiti gestiti dallo sportello consumatori
- n. 40 quesiti allo sportello condominio che è stato riaperto nel corso del 2017
- Diffusione della legalità: progetto "Cultura della legalità 2018":
 - - Giornata nazionale della memoria e dell'impegno delle vittime innocenti delle mafie:
 - Giornata della legalità, lectio legis e teatro con un evento rivolto agli studenti degli istituti superiori con la messa in scena dello spettacolo di teatro civile "Antonino De Masi. Il potere dei senza potere"
 - - progetto "A scuola di legalità – anno scolastico 2018-2019" – Beni confiscati: da segni di potere mafioso a strumenti di cambiamento

Tessuto economico
locale

La regolazione del mercato

2.5 I principali volumi trattati in sintesi

Processi Interni

Elementi di rilievo 2018 per la CCIAA di Pistoia

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

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

- N. 27.079 (28.564 nel 2017) protocolli Registro Imprese aperti
- Tempi medi di lavorazione pratiche Registro imprese pari a 2,2 gg. - 98,4% delle pratiche telematiche evase entro 5 giorni (totale pratiche telematiche evase- 16.896)
- Il 17 luglio 2017 è stato istituito **l'Ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese (AQI)**, per le attività di assistenza alla redazione, sottoscrizione e registrazione presso l'Agenzia delle Entrate ed iscrizione nel Registro delle Imprese degli atti costitutivi e degli statuti delle società a responsabilità limitata start-up innovative). Nel corso del 2018 sono state iscritte n. 6 società srl start up innovative
- n. 3226 (2723 nel 2017) CNS e n. 343 (306 nel 2017) Token usb distribuite
- Sistema di prenotazione via web per il rilascio di strumenti di firma digitale
- n. 5325 (5373 nel 2017) bilanci depositati, vidimati 665 libri sociali
- 1.376 verbali di accertamento di sanzioni amministrative
- gestita la campagna MUD 2018 (1822 dichiarazioni), vidimati n. 3232 formulari trasporto rifiuti, n. 838 registri di carico/scarico
- Rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti camerali
- Rispettati i tempi di pagamento delle fatture passive

2.5 I principali volumi trattati in sintesi

Innovazione crescita e
apprendimento

Elementi di rilievo 2018 per la CCIAA di Pistoia

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

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

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

Somministrazione questionario indagine benessere organizzativo.

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

Nessun contenzioso inerente l'attività lavorativa

2.5 I principali volumi trattati in sintesi

Prospettiva Economico- Finanziaria

Elementi di rilievo 2018 per la CCIAA di Pistoia

- Introitato per riscossione spontanea il 69% del diritto annuale dovuto per l'anno 2018
- Ridotta l'incidenza delle spese per il personale sugli oneri di gestione corrente (36%)
- Nel proseguo del documento alcune slide che sintetizzano la salute organizzativa e gestionale dell'ente che la Camera di Commercio ha inserito nel pannello degli obiettivi strategici in considerazione della forte criticità della dimensione economico-finanziaria che riguarda attualmente gli enti pubblici

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

Conto economico 2018

LE RISORSE FINANZIARIE destinate al sistema economico provinciale

Codice Priorità	Nome Priorità	Budget	Somma di Approvato	Utilizzo Budget
A	La Camera di Commercio per la valorizzazione economica del territorio			
A Totale		€ 402.872,00	€ 401.319,29	99,61%
B	La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese			
B Totale		€ 873.090,00	€ 822.738,43	94,23%
E	La Camera di Commercio per la trasparenza e la tutela del mercato			
E Totale		€ 14.158,00	€ 9.106,82	64,32%
F	Analisi del sistema economico locale e programmazione territorial			
F Totale		€ 1.220,00	€ 1.220,00	100,00%
		€ 1.291.340,00	€ 1.234.384,54	95,59%

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 2018, pubblicato sul sito camerale, nella sezione [Amministrazione Trasparente - Bilanci](#)

VOCI DI ONERE/PROVENTO

	VALORI ANNO 2017	VALORI ANNO 2018	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi correnti			
1 Diritto Annuale	3.108.686	3.731.430	622.745
2 Diritti di Segreteria	1.290.142	1.316.230	26.148
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	131.897	127.987	(3.911)
4 Proventi da gestione di beni e servizi	526.993	558.247	31.253
5 Variazione delle rimanenze	3.628	(19.518)	(23.146)
Totale proventi correnti A	5.061.346	5.714.435	653.089
B) Oneri Correnti			
6 Personale	(2.154.313)	(2.148.402)	5.910
a competenze al personale	(1.610.775)	(1.576.836)	33.939
b oneri sociali	(395.808)	(372.531)	23.277
c accantonamenti al T.F.P.	(118.897)	(171.525)	(52.629)
d altri costi	(28.833)	(27.510)	1.322
7 Funzionamento	(1.239.743)	(1.152.551)	87.192
a Prestazioni servizi	(563.990)	(495.059)	68.931
b godimento di beni di terzi	(46.614)	(46.487)	126
c Oneri diversi di gestione	(349.633)	(347.302)	2.331
d Quote associative	(256.863)	(242.613)	14.049
e Organi istituzionali	(22.844)	(21.090)	1.754
8 Interventi economici	(928.987)	(1.234.385)	(305.397)
9 Ammortamenti e accantonamenti	(1.630.025)	(1.443.887)	186.138
a Immob. immateriali	(2.440)	(769)	1.671
b Immob. materiali	(220.937)	(178.733)	42.204
c svalutazione crediti	(1.012.848)	(1.254.585)	(241.736)
d fondi rischi e oneri	(393.800)	(9.800)	384.000
Totale Oneri Correnti B	(5.953.068)	(5.979.225)	(26.156)
Risultato della gestione corrente A-B	(891.722)	(264.790)	626.933
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10 Proventi finanziari	9.477	12.642	3.165
11 Oneri finanziari	0	0	0
Risultato della gestione finanziaria	9.477	12.642	3.165
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12 Proventi straordinari	647.390	560.006	(87.384)
13 Oneri straordinari	(108.596)	(470.155)	(361.559)
Risultato della gestione straordinaria	538.805	89.851	(448.954)
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale			
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	(309)	(42.572)	(42.263)
Differenza rettifiche attività finanziaria	(309)	(42.572)	(42.263)
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	(343.749)	(204.868)	138.881

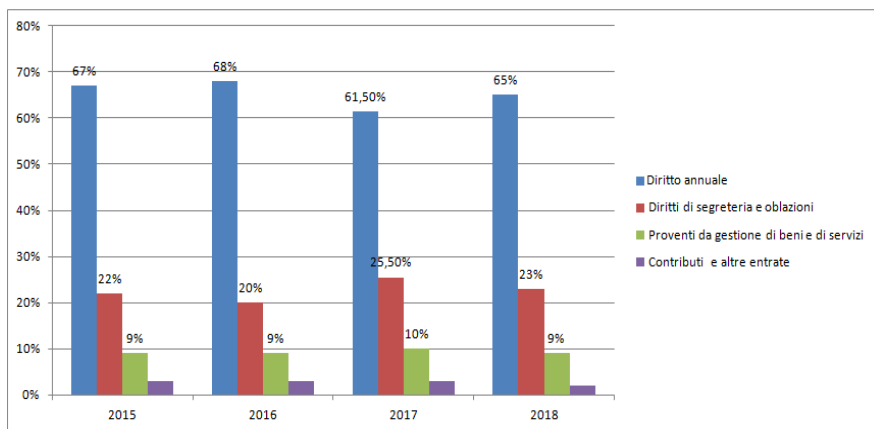
3 - La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Confronto in valore assoluto con l'esercizio precedente

RISORSE	2018	2017	2016	2015	2014
DIRITTO ANNUALE	3.731.430,38	3.108.685,54	4.408.021	4.000.026	6.112.589
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.316.289,57	1.290.141,95	1.297.320	1.281.608	1.301.923
CONTRIBUTI E ALTRI PROVENTI	666.715,11	662.518,64	732.666	758.320	847.667
GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	572.648,38	656.867,67	567.796	147.334	1.185.136
TOTALE FONTI	6.287.083,44	5.718.213,80	7.005.803	6.187.288	9.447.315

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).



	2015	2016	2017	2018
Diritto annuale	67%	68%	61,50%	65%
Diritti di segreteria e oblazioni	22%	20%	25,50%	23%
Proventi da gestione di beni e di servizi	9%	9%	10%	9%
Contributi e altre entrate	3%	3%	3%	2%

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

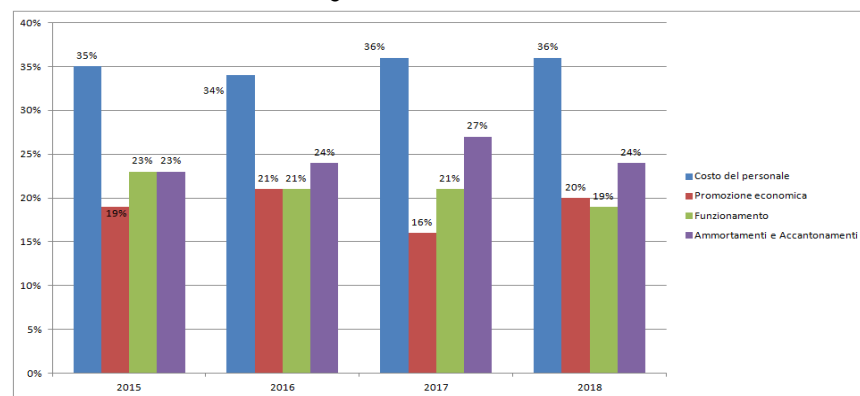
IMPIEGHI	2018	2017	2016	2015	2014
PERSONALE	2.148.402,33	2.154.312,56	2.311.721	2.298.079	2.320.991
FUNZIONAMENTO	1.152.551,10	1.239.743,38	1.429.272	1.502.219	1.909.005
INIZIATIVE ECONOMICHE	1.234.384,54	928.987,26	1.447.718	1.211.853	2.836.620
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	1.443.886,86	1.630.025,26	1.686.797	1.465.371	2.163.089
GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	470.154,97	108.585,51	123.646	19.374	145.966
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	42.571,81	308,73	1.148	0	3.960
TOTALE IMPIEGHI	6.491.951,61	6.061.962,60	7.000.302	6.496.896	9.379.631

L'esercizio 2018 registra una stabilità dei costi del personale pur in presenza di una riduzione dell'organico: ciò a causa dell'incidenza dei rinnovi contrattuali con particolare riguardo all'incidenza una tantum sull'adeguamento del Fondo Indennità di Fine Rapporto.

Gli oneri di competenza dell'esercizio per interventi di promozione economica risultano in aumento 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.

	2015	2016	2017	2018
Costo del personale	35%	34%	36%	36%
Promozione economica	19%	21%	16%	20%
Funzionamento	23%	21%	21%	19%
Ammortamenti e Accantonamenti	23%	24%	27%	24%



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	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi del art. 61, commi 1-2-5-6 del DL 112/2008							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 8, comma 3 DL 95/2012							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 50, comma 3 DL 66/2014							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 1, comma 141-142 DL 228/2012							
Versamento al bilancio dello Stato ai sensi dell'Art. 6, comma 8-12-13-143-142 DL 78/2010							
TOTALE RIVERSAMENTI AL BILANCIO DELLO STATO	160.342,55	160.342,60	280.943,34	280.943,34	269.537,78	246.726,66	109.015,62

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

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

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

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

Prospettiva	PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2018	Target 2018
Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utente e la qualità d		10%		
Monitoraggio tempi di conclusione dei procedimenti di rilevanza esterna	N° procedimenti monitorati e conclusi entro il termine massimo/N° procedimenti monitorati	40%	99%	100%
Potenziare la comunicazione istituzionale e la trasparenza		10%		
Miglioramento in termini di accountability	Verifica conformità sezione "Amministrazione Trasparente" sito camerale	0%	100%	31/12/2018
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Superamento check up annuale OIV in tema di trasparenza dell'azione amministrativa	10%	100%	100%
	Realizzazione della Giornata della trasparenza e dell'integrità	10%	26/09/2018	30/11/2018
	Disciplinare procedure di controllo contratti di fornitura in corso di esecuzione	5%	22/03/2018	31/03/2018
	Redifinizione della mappatura dei processi dell'ente	30%		31/10/2018
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder	Predisposizione aggiornamento del PTPCT per la consultazione	10%	27/12/2018	31/12/2018
Prospettiva	INNOVAZIONE-CRESCITA-APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto	Target 2018
Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo		5%		
Garantire la compliance rispetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate	20%	3,00	2
	Formazione del personale in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (ore mediamente erogate	20%	3,86	3
	Formazione specifica del RPC e RT	40%	6,50	4

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

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

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

Il Comitato per l'imprenditoria femminile

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

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

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

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

IL CONTESTO ESTERNO

ANALISI DEL
CONTESTO
ESTERNO

• Sono 7.313 le imprese femminili registrate al Registro Imprese della Camera di commercio di Pistoia al 31.12.2018. Di queste le attive sono 6.409 e costituiscono il 22,8% del totale delle imprese attive della provincia.

Iniziative
intraprese

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

ANDAMENTO DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE IN PROVINCIA

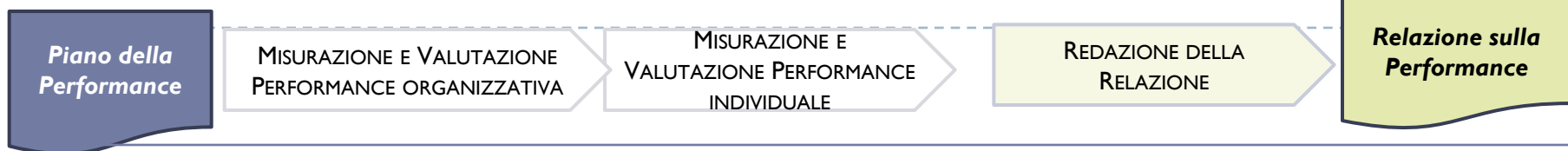
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DONNE	12,6	16,5	11,9	19,5	13,3	8,6
UOMINI	8,7	10,6	9,0	13,1	10,3	7,3

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

Imprese femminili per natura giuridica al 31.12.2018

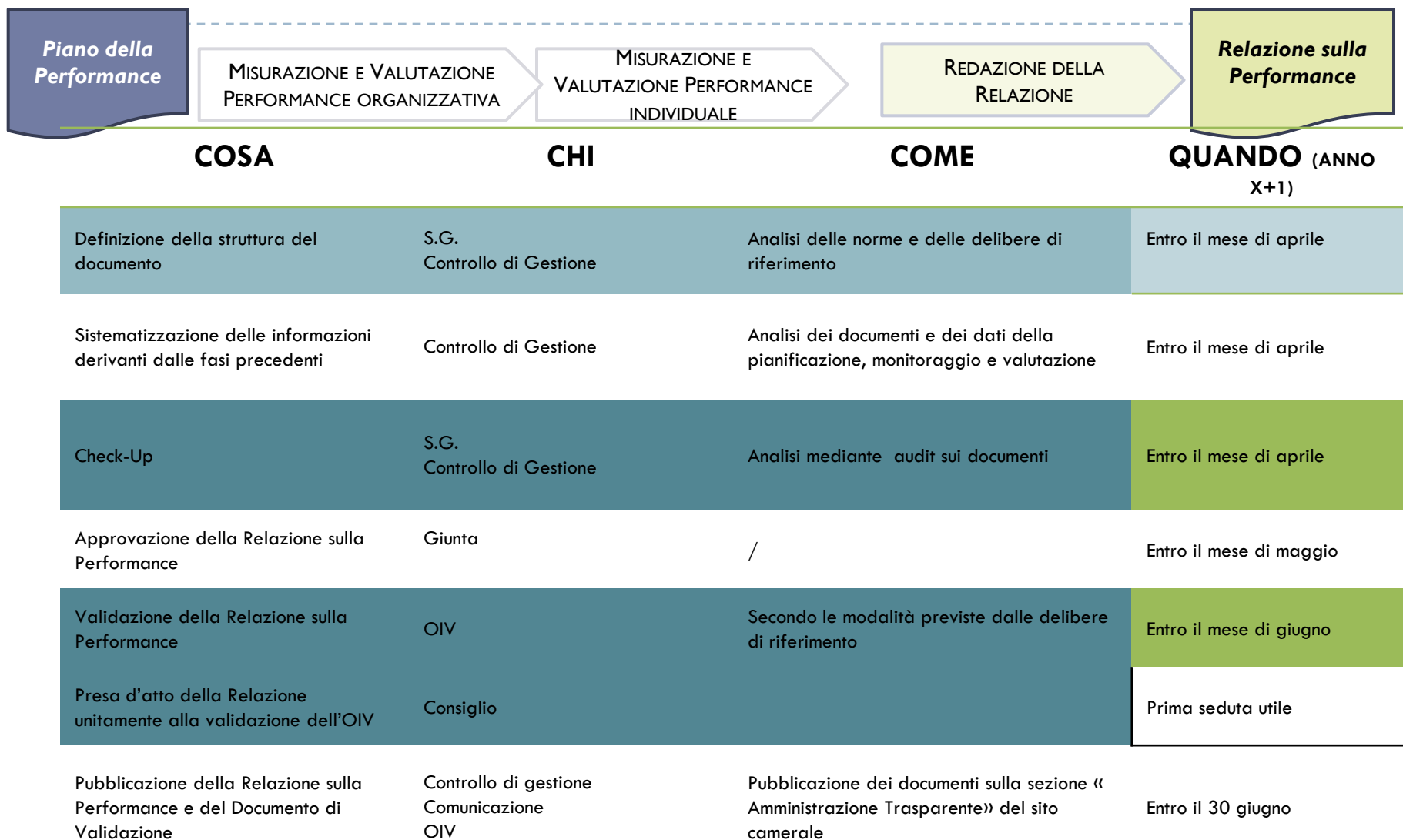
	Registrate	Attive
SOCIETA' DI CAPITALE	1.488	1.101
SOCIETA' DI PERSONE	1.234	900
IMPRESE INDIVIDUALI	4.489	4.334
COOPERATIVE	70	48
CONSORZI	4	1
ALTRE FORME	28	25
TOTALE	7.313	6.409

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

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 2018 si evincono dalla Relazione sul funzionamento del ciclo redatta dall'OIV che sarà pubblicata sul sito camerale alla chiusura del ciclo.