



# UNIONCAMERE TOSCANA

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2023

## Presentazione

La Relazione sulla Performance sull'anno 2023 è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance. Il D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 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 ed operativi e individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. A tal fine, rappresenta il collegamento tra la Relazione Previsionale e Programmatica ed il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, in quanto è dai documenti di programmazione che sono stati ricavati gli obiettivi e verificato il perseguimento di essi. La Relazione sulla Performance consente inoltre di rendere conto agli *stakeholder*, in un'ottica di trasparenza ed *accountability*, delle risultanze di *performance* del periodo amministrativo di riferimento. A tale proposito è importante sottolineare come nella stesura del documento siano stati rispettati i principi generali di trasparenza, semplicità espositiva, veridicità e verificabilità.

Le Unioni Regionali delle Camere di Commercio, ai sensi dell'art. 1, comma 2, Legge n. 580/1993, fanno parte del Sistema Camerale; tale Relazione si colloca dunque all'interno di un contesto non agevole, in quanto segnato da profondi cambiamenti per Unioncamere Toscana, oltre che per l'insieme del sistema camerale.

Gli interventi legislativi in materia, incentrati sulla progressiva riduzione della principale fonte di finanziamento del Sistema Camerale, ossia il diritto annuale, dal 35% del 2015 al 50% del 2017, nonché il processo di riordino delle Camere di Commercio, hanno rallentato e rallentano tutt'oggi, l'azione amministrativa di tutti i soggetti del

sistema, stante un quadro di competenze e di risorse fortemente incerto.

Il decreto legislativo 25 novembre 2016 n. 219 ha formalmente chiuso il percorso normativo, introducendo importanti novità. In generale è stato previsto l'obbligo di accorpamento delle Camere al fine di ridurre il numero, la delimitazione delle competenze con l'obiettivo di evitare duplicazioni e sovrapposizioni con altri enti, la previsione di una gratuità delle cariche degli organi. La nuova normativa ripristina il carattere volontaristico delle Unioni Regionali, definendone e limitandone condizioni di esistenza, ruolo e funzionamento. Nonostante le numerose incognite relative al ruolo futuro delle Unioni Regionali, resta fermo l'impegno dell'Ente allo scopo di migliorare la capacità di coordinamento, di rappresentanza e di supporto alle attività dei propri *stakeholder*, nella logica di "fare sistema", razionalizzando la spesa pubblica e perseguendo criteri di economicità e funzionalità.

Il Segretario Generale

Mario Del Secco

Il Presidente

Massimo Guasconi

## **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, 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 2023.

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. [Link](#) al Piano della Performance 2023-2025 di Unioncamere Toscana.

### **1.1. IL CONTESTO ESTERNO E INTERNO DI RIFERIMENTO**

Unioncamere Toscana, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri stakeholder, riconosce l'analisi del contesto economico-sociale e normativo di riferimento come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni, consentendo di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si è sviluppata l'azione amministrativa dell'Ente. A tal fine verrà dato rilievo alle variabili del contesto esterno che, manifestandosi nel corso dell'anno 2023, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti.

#### **Il quadro normativo**

Il Governo ha adottato il D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219, recante "Attuazione della

delega di cui all'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”.

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

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

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

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

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

In attuazione di quanto previsto dall'art. 3 comma 4 del D.Lgs. n. 219/2016, il Ministro dello sviluppo economico, con proprio decreto 8/8/2017, ha provveduto, tenendo



conto della proposta di Unioncamere, alla rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, all'istituzione delle nuove Camere di Commercio, alla soppressione delle Camere interessate dal processo di accorpamento e razionalizzazione ed alle altre determinazioni conseguenti.

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

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

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

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

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

In data 7/3/2019 è stato adottato dal Ministero dello Sviluppo Economico decreto recante "Ridefinizione dei servizi che il sistema delle camere di commercio è tenuto a

fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 - articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018”.

Per quanto riguarda segnatamente le Unioni Regionali, il D.Lgs. 219/2016 ha riscritto l'art. 6 della Legge n. 580/1993, dedicato a tali enti, nei seguenti termini:

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

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

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

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



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

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

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

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

7. *Il finanziamento ordinario delle unioni regionali delle camere di commercio è assicurato da un'aliquota delle entrate, come definite per l'Unioncamere ai sensi dell'articolo 7, comma 7, delle camere di commercio associate e dalle entrate e dai contributi per attività svolte per conto della regione ed altri enti pubblici o privati.*

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

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

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

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

Nel corso dell'anno 2022, con l'istituzione della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, ove sono confluite le preesistenti Camere di Commercio di Lucca, Massa-Carrara e Pisa, sono stati condotti a termine i processi di accorpamento delle Camere di Commercio della Toscana.

Con D.M. 6 luglio 2022, attuativo dell'art. 4-bis, comma 2-quater della legge 9 dicembre 1993 n. 580 e s.m.i., il Ministro dello sviluppo economico ha definito i criteri di valutazione e di misurazione della performance del sistema camerale.

Si rileva infine che l'art. 1 del D.Lgs. n. 219/2016 ha inserito, all'interno dell'art. 4-bis della Legge n. 580/1993, il nuovo comma 2-bis, il cui testo si riporta: "Con decreto del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono stabilite le indennità spettanti ai componenti dei collegi dei revisori dei conti delle camere di commercio, delle loro aziende speciali e delle unioni regionali, i criteri di rimborso delle spese sostenute per lo svolgimento dell'incarico per i componenti di tutti gli organi, nonché nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 23-ter del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214 e fermo restando il limite di cui all'articolo 13 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito con modificazioni dalla legge 23 giugno 2014, n. 89, i limiti al trattamento economico degli amministratori, dei dirigenti e dei dipendenti delle aziende speciali e delle unioni regionali. Restano fermi i casi di incompatibilità ed inconfiribilità previsti dalla legge".

A tale norma è stata data attuazione con decreto del Ministero delle Imprese e del made in Italy 13 marzo 2023, "Attuazione dell'art. 4-bis, commi 2-bis e 2-bis.1, della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni ed integrazioni, recante i criteri e i limiti massimi degli emolumenti spettanti agli organi di amministrazione delle camere

di commercio, nei limiti delle risorse disponibili in base alla legislazione vigente”.

## **1.2. L'AMMINISTRAZIONE**

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2023, nella presente sezione viene proposto un quadro sintetico dei principali elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti Unioncamere Toscana. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate, seguendo una articolazione rispetto alla natura della dimensione di analisi, assumono rilievo al fine dell'interpretazione dei risultati di performance, organizzativa ed individuale, raggiunti al termine del periodo amministrativo.

### **Le risorse umane**

In conseguenza dell'avvio di un complessivo percorso di ripensamento della struttura e dell'organizzazione di Unioncamere Toscana, la dotazione organica ha subito una notevole riduzione.

Alla data del 31/12/2023, i dipendenti dell'Unione Regionale risultano essere 4, di cui 2 in aspettativa (delle suddette aspettative, una è riferita all'unico dirigente dell'Ente).

Unioncamere Toscana ha potuto disporre nel corso del 2023 di sole 2 unità stabilmente presenti, composte interamente di lavoratori assunti a tempo indeterminato. In attesa che l'organo politico decida il futuro dell'Ente, per poter portare avanti le attività di interesse delle Camere di Commercio, Unioncamere Toscana ha esternalizzato alcuni servizi tra cui la gestione delle buste paga ed il servizio di portierato, centralino e reception.

### **Elenco delle attività**

La rappresentazione delle attività e dei servizi resi da Unioncamere Toscana nell'esercizio del proprio ruolo istituzionale ha lo scopo di individuare i processi

primari e di supporto dell'Unione Regionale.

#### ATTIVITA' DI SUPPORTO E PROMOZIONE

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

#### ATTIVITA'GIURIDICA

- ☞ consulenza legale ed espressioni di parere per le Camere associate
- ☞ gestione dei contratti
- ☞ gestione delle attività in materia di trasparenza
- ☞ gestione [dei gruppi di lavoro intercamerali](#)

### **1.3. IL PIANO DELLE PERFORMANCE IN SINTESI**

#### **I risultati raggiunti**

La misurazione e la valutazione della performance è volta a garantire la buona amministrazione dell'Ente, il miglioramento della qualità dei servizi, la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

La Relazione sulla Performance è il documento conclusivo di tutto il ciclo della performance, evidenziando – a consuntivo e con riferimento all'anno precedente – i risultati conseguiti (organizzativi e individuali) rispetto agli obiettivi programmati.

Come sarà meglio dettagliato di seguito, ad ogni obiettivo è stato abbinato uno o più indicatori misurabili. Qualora ad un obiettivo siano stati abbinati più indicatori, il risultato è stato calcolato mediante la media aritmetica semplice (pesi equivalenti) degli

indicatori assegnati.

I risultati di *performance* raggiunti nel 2023 sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza ed intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

La misurazione dei risultati prevede una scala di intervalli volta a determinarne il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato:

-  raggiungimento dell'obiettivo (>90%)
-  parziale raggiungimento dell'obiettivo (>80% e <90%)
-  non raggiungimento dell'obiettivo (<80%)

I risultati raggiunti, con riferimento agli obiettivi strategici, sono riportati sinteticamente nella seguente tabella:

<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>6</b>	<b>75%</b>
<b>CONSEGUITI</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>CONSEGUITI IN PARTE</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>NON CONSEGUITI</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>

Per quanto riguarda invece gli obiettivi operativi, il quadro di sintesi è il seguente:

<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>3</b>	<b>61,11%</b>
<b>CONSEGUITI</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>CONSEGUITI IN PARTE</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>NON CONSEGUITI</b>	<b>2</b>	<b>41,66%</b>

Il quadro completo ed analitico sia degli obiettivi strategici che di quelli operativi è

presentato in maggior dettaglio nel cap. 2.

Per quanto attiene invece al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali, si rimanda in particolare al par. 2.4.

### **Le criticità e le opportunità**

La prosecuzione del percorso di riforma del Sistema Camerale ha generato, nel 2023, crescenti difficoltà nella gestione ordinaria dell'Unione Regionale e, ancora di più, nella definizione di una visione strategica di lungo periodo per l'Ente.

La riduzione delle risorse disponibili è proseguita, in particolare, attraverso la concessione di aspettative che, in assenza di turnover, ha avuto il fine di conseguire una ulteriore riduzione dei costi di struttura.

L'Ente ha visto un continuo avvicinarsi di Segretari Generali negli ultimi anni che non hanno dato una stabilità alla struttura, in una continua diminuzione del personale che per vari motivi è cessato dal servizio senza alcun turn over di personale, si conta infatti ad oggi un solo dipendente in servizio.

## **2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

### **2.1. ALBERO DELLE PERFORMANCE**

Unioncamere Toscana, in linea con le previsioni normative, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance", schema che lega la politica dell'ente ai vari livelli in cui questa viene realizzata.

L'Albero della Performance, quindi, si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

- Mandato Istituzionale: perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle proprie attribuzioni/competenze istituzionali.
- Mission: ragion d'essere e ambito in cui Unioncamere Toscana opera in termini di politiche e di azioni perseguite.
- Vision: definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare – attraverso la successiva declinazione di 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 *mission* e la *vision*. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche, e la relativa definizione scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle Aree strategiche sono successivamente 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 perseguire con successo le proprie Aree strategiche, su un orizzonte temporale di riferimento di durata triennale.
- Obiettivi Operativi e Piani Operativi: dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc.).

La definizione di Obiettivi Individuali, in raccordo ed in coerenza con gli Obiettivi Strategici al fine di favorirne il perseguimento ed accrescere la *performance* organizzativa dell'Ente, consente infine di misurare, verificare e valutare la Performance Individuale.

In base a quanto stabilito dal Mandato Istituzionale e dalla *Mission*, Unioncamere Toscana intende provvedere alla promozione ed allo sviluppo del Sistema Camerale toscano, nell'ambito delle funzioni nel tempo attribuitele dalla Legge, dalla Regione

Toscana e dalle Camere di Commercio toscane.

Unioncamere Toscana ha, quale obiettivo primario, quello di potenziare il sistema di relazioni tra le Camere di Commercio e le istituzioni regionali. Provvede inoltre a confrontarsi con le Associazioni di Categoria per l'adozione di strategie comuni, stimola le attività del Sistema Camerale regionale, nell'ambito delle normative esistenti, attraverso un'opera continua di coordinamento e sviluppo. Si fa carico della promozione delle strategie di rete a favore del Sistema economico regionale, ed assicura l'omogeneo indirizzo di azione delle Camere toscane, nel rispetto della rispettiva autonomia e fornendo gli opportuni servizi di sistema.

In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale di Mandato, la Vision di Unioncamere Toscana consiste nel rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste delle Camere di Commercio associate, in un contesto lavorativo in cui il personale sia pienamente coinvolto nelle attività e soddisfatto.

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il Mandato, la *Mission* istituzionale e la *Vision*, Unioncamere Toscana ha quindi delineato le due seguenti Aree Strategiche di intervento, che caratterizzano in via prioritaria il proprio programma:

A

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

B

**Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria**

Le aree strategiche costituiscono dunque le principali linee di azione dell'ente, così come definite nel Programma Pluriennale di mandato e dal suo aggiornamento (RPP). Le priorità, e i corrispondenti obiettivi strategici, rappresentano la base per definire i programmi di intervento da realizzare durante il mandato. Rispetto alle aree

strategiche sono pertanto definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Nella seguente mappa è riportato sinteticamente il grado di raggiungimento dei 9 obiettivi definiti dall'Ente in relazione alle due Aree strategiche individuate.



## 2.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Di seguito vengono riportate informazioni analitiche relativamente al grado di

raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente, presentando – per ciascuno degli obiettivi – il target atteso, i risultati conseguiti e la relativa percentuale di realizzazione ed evidenziando, con la scala cromatica precedentemente definita, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rispetto al target prefissato. Nel complesso, la performance realizzata nel corso del 2023 per quanto riguarda il conseguimento degli obiettivi strategici è pari al 75,00%.

	Dato 2023	Target 2023	Grado di realizzazione	
<b>Area Strategica A: Potenziare l'assistenza ed i servizi alle Camere di Commercio</b>				
<b>Prospettiva STAKEHOLDERS</b>				
<b>A-1.1: Rafforzare la rete di relazioni con il Sistema Camerale, con la Regione e con gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio</b>			<b>100%</b>	
Σ di CdC partecipanti ai GDL / n. di GDL istituzionali realizzati	10	>=4	100%	
N. Gruppi di lavoro, commissioni, tavoli di lavoro svolti con soggetti diversi dalle Camere di Commercio	9	>=7	100%	
N. Riunioni del Carc (Consiglio delle Associazioni Regionali di Categoria)	2	>=2	100%	
<b>A-2.1: Promuovere il territorio e sostenere l'economia offrendo e coordinando servizi ed iniziative in materia di: innovazione, orientamento al lavoro (alternanza scuola lavoro), internazionalizzazione e turismo, produzioni locali</b>			<b>100%</b>	
N. Iniziative realizzate sul tema / n. di iniziative sul tema programmate (allegato al bilancio di previsione) e nuove	5/5	>=85%	100%	
<b>A-3.1: Potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio</b>			<b>0%</b>	



Customer satisfaction dei SG, come risultato dell'indagine condotta nei confronti delle CdC associate dell'attività / servizi svolti nell'anno. Rilevazione attraverso apposita scheda di valutazione.	NON RILEVATO	>=7,6	0%	
--	--------------	-------	----	--

### Area Strategica B: . Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

#### Prospettiva PROCESSI INTERNI

<b>B-4. Ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>			<b>50%</b>	
Partecipazione del personale all'attività formativa di base su temi dell'etica e della legalità (corso di almeno 4 ore)	100%	>=80%	100%	
Partecipazione RPCT corso di formazione di almeno 10 ore	0%	100%	0%	

#### Prospettiva: INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

<b>B.5: Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano</b>			<b>100%</b>	
N° di giorni di assenza per malattia anno n (relativa al personale in servizio a fine anno)/ personale dell'Ente assunto a tempo indeterminato e in servizio a fine anno	0	<4	100%	
% di ritorno delle schede di monitoraggio rispetto a quelle distribuite	100%	>=85%	100%	

#### Prospettiva ECONOMICO-FINANZIARIA

<b>B.6: Ottimizzazione nella gestione di oneri e proventi e nell'utilizzo delle risorse</b>			<b>100%</b>	
Proventi totali / Oneri totali	1,19 (1.404.894/ 1.176.390)	>=1	100%	

Costi di funzionamento B6) (eccetto spese organi) da consuntivo / Costi di funzionamento B6) (eccetto spese organi) da preventivo	0,73 (217.870/ 297.833)	<1	100%
---	-------------------------------	----	------

<b>RISULTATO COMPLESSIVO OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>75,00%</b>
---	---------------

### **2.3. OBIETTIVI OPERATIVI**

Di seguito vengono riportate informazioni analitiche relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Ente, presentando – per ciascuno degli obiettivi – il target atteso, i risultati conseguiti e la relativa percentuale di realizzazione ed evidenziando con la scala cromatica precedentemente definita il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rispetto al target prefissato. Nel complesso, la performance realizzata nel corso del 2023 per quanto riguarda il conseguimento degli obiettivi operativi è pari al 61,11%.

	<b>Dato 2023</b>	<b>Target 2023</b>	<b>Grado di realizzazione</b>
<b>AREA 1 - ATTIVITA' ESTERNE E AFFARI GENERALI: Rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale, con la Regione e con gli altri attori pubblici e privati che agiscono sul territorio</b>			<b>100%</b>
N. medio di associazioni che partecipano alle riunioni del Carc	6,5	>=5	100%
N. Riunioni Crat	5	>=2	100%
Elaborazione di appositi report da inviare alla RT sulle attività del sistema camerale toscano e sulle attività della Funzione delegata (CRAT)	1	>=1	100%
Spesa sostenuta a consuntivo per iniziative di promozione delle produzioni locali agricole o artigiane (Es. Vetrina Toscana) / spesa preventivata per iniziative di promozione delle produzioni locali agricole o artigiane (Es. Vetrina	87% (278.355/ 319.500)	30%	100%



Toscana)				
Predisposizione elenchi dei tecnici ed esperti olio e vino DOP della Regione Toscana	24/01/2023	15/03/2023	100%	
N. Appuntamenti servizio di primo orientamento marchi e brevetti	137	>=100	100%	

<b>AREA 2 - AMMINISTRAZIONE - Ottimizzazione nella gestione dei proventi e degli oneri e nell'utilizzo delle risorse</b>			<b>50%</b>	
N. fatture pagate entro 30 gg / N. fatture pervenute e pagate	90%	>=75%	100%	
Implementazione relazione sulla performance	19/10/2023	30/06/2023	0%	

<b>AREA 3 - UFFICIO LEGALE - Potenziare l'assistenza ed i servizi alle Camere di Commercio associate e l'asse relazionale con la Regione Toscana</b>			<b>33,33%</b>	
N. corsi di formazione svolti a favore delle CdC (e/o Aziende Speciali) / N. corsi richiesti dalli CdC (e/o Aziende Speciali)	0	>=1	0%	
N. Pareri rilasciati a seguito di richieste inoltrate all'Unione regionale da parte delle CdC toscane (comprese aziende speciali)	Nessuna richiesta	>=4	0%	
N. di ricorsi presentati su gare ed appalti/ n. di gare esplicate	0	0	100%	
<b>RISULTATO COMPLESSIVO OBIETTIVI OPERATIVI</b>			<b>61,11%</b>	

## 2.4. OBIETTIVI INDIVIDUALI

Presupposto dell'attività di valutazione sul conseguimento degli obiettivi individuali è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsiasi campo di attività è sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio. La valutazione si configura, quindi, come strumento in grado di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi, a beneficio sia dei lavoratori che del servizio finale.

Le finalità del sistema permanente di valutazione, pertanto, sono le seguenti:

1. migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
2. premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
3. disporre di adeguate informazioni per la gestione delle risorse umane (mobilità interne, formazione, affiancamento, ecc.);
4. attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di eventuali correttivi.

Oggetto del sistema di valutazione dei risultati sono le prestazioni individuali dei dipendenti in riferimento agli obiettivi predefiniti in un arco temporale di riferimento (annuale o pluriennale) e le competenze. Gli obiettivi vengono definiti da Unioncamere Toscana annualmente a seguito dell'approvazione del budget e del Piano delle Performance, ed assegnati sia ai rispettivi gruppi di lavoro (Ente ed Area, con collegamento alla performance organizzativa) che ai singoli dipendenti. Gli obiettivi sono una declinazione dei programmi di Ente, ma anche obiettivi diversi, ritenuti comunque rilevanti per l'ambito organizzativo di riferimento. La Valutazione degli obiettivi presuppone l'impiego di specifiche misure di performance: indicatori che derivano dal sistema di controllo dell'Ente o comunque su indicatori che consentono una specifica misurazione.

Sulla base del Piano della Performance 2023-2025, gli obiettivi individuati sono stati pertanto assegnati agli Uffici e ai singoli dipendenti all'interno di un processo condiviso tra valutatori e valutati. Il riferimento specifico agli obiettivi del Piano ha reso più semplice a tutti i dipendenti la condivisione con gli obiettivi di Ente.



Per quanto riguarda i dipendenti, i risultati raggiunti, con riferimento agli obiettivi individuali, sono riportati sinteticamente nella seguente tabella:

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>CONSEGUITI</b>	<b>5</b>	<b>83,33%</b>
<b>CONSEGUITI IN PARTE</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>NON CONSEGUITI</b>	<b>1</b>	<b>16,67%</b>

### **3. LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA**

Per una analisi della dimensione economico-finanziaria dell'Ente, si riportano gli schemi relativi al Conto Economico ed allo Stato Patrimoniale di Unioncamere Toscana.



## ALL D - STATO PATRIMONIALE AL 31-12-2023 (previsto dall'articolo 22, comma 1)

ATTIVO			Valori al 31-12-2022			Valori al 31-12-2023
<b>A) IMMOBILIZZAZIONI</b>						
<b>a) Immateriali</b>						
Software			0			0
Licenze d' uso			0			0
Diritti d' autore			0			0
Altre			0			0
Totale Immobilizz. Immateriali			<b>0</b>			<b>0</b>
<b>b) Materiali</b>						
Immobili			0			1.976.460
Impianti			0			
Attrezzature			1.135			
Arredi e mobili			0			0
Automezzi			0			
Biblioteca			0			
Totale Immobilizz. Materiali			<b>1.135</b>			<b>1.976.460</b>
<b>c) Finanziarie</b>	<b>ENTRO 12 MESI</b>	<b>OLTRE 12 MESI</b>		<b>ENTRO 12 MESI</b>	<b>OLTRE 12 MESI</b>	
Partecipazioni e quote		792	792		792	792
Altri investimenti mobiliari		11.756	11.756	4.500		4.500
Prestiti ed anticipazioni attive		1.987.681	1.987.681			
Totale Immobilizz. Finanziarie		<b>2.000.229</b>	<b>2.000.229</b>	<b>4.500</b>	<b>792</b>	<b>5.293</b>
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>			<b>2.001.364</b>			<b>1.981.753</b>
<b>B) ATTIVO CIRCOLANTE</b>						
<b>d) Rimanenze</b>						
Rimanenze di magazzino			0			0
Totale rimanenze			0			0
<b>e) Crediti di Funzionamento</b>	<b>ENTRO 12 MESI</b>	<b>OLTRE 12 MESI</b>		<b>ENTRO 12 MESI</b>	<b>OLTRE 12 MESI</b>	
Crediti da diritto annuale			0			0
Crediti v/organismi e istituzioni nazionali e comunitarie			0			0
Crediti v/organismi del sistema camerale	597.436		597.436	202.700		202.700
Crediti v/clienti			0			0
Crediti per servizi c/terzi	153.742		153.742			22.573
Crediti diversi	309.496		309.496			74.305
Anticipi a fornitori			0			0
Totale crediti di funzionamento	<b>1.060.674</b>		<b>1.060.674</b>			<b>299.578</b>
<b>f) Disponibilità liquide</b>						
Banca c/c			3.240.319			2.685.911
Depositi postali						
Totale disponibilità liquide			<b>3.240.319</b>			<b>2.685.911</b>
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>			<b>4.300.993</b>			<b>2.985.488</b>
<b>C) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>						
Ratei attivi						
Risconti attivi			1.740			3.131
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>			<b>1.740</b>			<b>3.131</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>			<b>6.304.097</b>			<b>4.970.372</b>
<b>D) CONTI D' ORDINE</b>						
<b>TOTALE GENERALE</b>			<b>6.304.097</b>			<b>4.970.372</b>



ALL. C  
CONTO ECONOMICO

(previsto dall'articolo 21, comma 1)

VOCI DI ONERE/PROVENTO	VALORI ANNO 2022	VALORI ANNO 2023	DIFFERENZE
<b>GESTIONE CORRENTE</b>			
<u>A) Proventi correnti</u>			
1) Diritto Annuale	0	0	0
2) Diritti di Segreteria	0	0	0
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	649.752	1.404.894	755.142
4) Proventi da gestione di beni e servizi	0	0	0
5) Variazione delle rimanenze	0	0	0
<b>Totale Proventi Correnti A</b>	<b>649.752</b>	<b>1.404.894</b>	<b>755.142</b>
<u>B) Oneri Correnti</u>			
6) Personale	<b>178.714</b>	<b>165.647</b>	<b>-13.067</b>
a) Competenze al personale	130.506	85.688	-44.818
b) Oneri sociali	31.839	23.984	-7.855
c) Accantonamenti al T.F.R.	16.369	10.152	-6.217
d) Altri costi	0	45.823	45.823
7) Funzionamento	<b>244.302</b>	<b>235.609</b>	<b>-8.693</b>
a) Prestazioni servizi	106.624	91.313	-15.311
b) Godimento di beni di terzi	1.857	1.486	-371
c) Oneri diversi di gestione	118.909	122.631	3.722
d) Quote associative	0	2.440	2.440
e) Organi istituzionali	16.912	17.739	827
8) Interventi economici	<b>261.712</b>	<b>758.059</b>	<b>496.347</b>
9) Ammortamenti e accantonamenti	<b>29.829</b>	<b>17.075</b>	<b>-12.754</b>
a) Immob. Immateriali	0	0	0
b) Immob. Materiali	1.732	17.075	15.343
c) Svalutazione crediti	0	0	0
d) Fondi rischi e oneri	28.097	0	-28.097
<b>Totale Oneri Correnti B</b>	<b>714.557</b>	<b>1.176.390</b>	<b>461.832</b>
<b>Risultato della gestione corrente A-B</b>	<b>-64.805</b>	<b>228.505</b>	<b>293.310</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>			
a) Proventi Finanziari	12.448	74.200	61.752
b) Oneri Finanziari	22.797	123.288	100.491
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>-10.349</b>	<b>-49.088</b>	<b>-38.739</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>			
a) Proventi straordinari	352.949	42.240	-310.709
b) Oneri Straordinari	66.472	347.601	281.129
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>286.477</b>	<b>-305.360</b>	<b>-591.837</b>
<b>E) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIA</b>			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0	745	249.505
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	248.760		
<b>Differenza rettifiche attività finanziaria</b>	<b>-248.760</b>	<b>745</b>	<b>249.505</b>
<b>Avanzo/Disavanzo economico d' esercizio (A-B+/-C+/-D+/-E)</b>	<b>-37.438</b>	<b>-125.198</b>	<b>-87.760</b>