



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

Camera di commercio di Pisa

Gennaio 2017

## Presentazione del Piano

Già da diversi anni la Camera di commercio di Pisa pone il ciclo della performance in una posizione di centralità all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, tramite il consolidamento di metodologie e strumenti, caratterizzati da uno stadio di sempre maggiore maturità e di interiorizzazione.

In tal senso il Piano della performance potenzia il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholder, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza. Il Piano della performance, consente alla stessa Camera di rinnovare l'esplicitazione dei propri impegni nei confronti degli Stakeholder in relazione alle performance attese, secondo un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli stessi con gli attori deputati al governo in tavoli di trattazione e di proposta, in modo da garantire quell'elasticità strategica funzionale ad una programmazione che ricalchi nel migliore dei modi le aspettative degli stessi e che guidi la gestione operativa alla successiva soddisfazione.

Il Piano della performance, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi, bensì, come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modus operandi, già da tempo parte integrante dei modelli gestionali della Camera di commercio di Pisa indirizzati a:

- Individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder,
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza anche in un'ottica di prevenzione della corruzione,
- Migliorare il coordinamento della struttura organizzativa

Nella sua stesura, il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del D. Lgs. n. 150/09:

- **Qualità:** assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici,

- **Comprensibilità:** esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa,
- **Attendibilità:** verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.

Proprio in relazione ai principi di Trasparenza, il Piano propone un approfondimento circa quelli che sono gli impegni dell'ente in tal senso, funzionali all'esercizio del «controllo sociale» da parte degli Stakeholder. Tale approfondimento si intreccia in modo inevitabile con le più recenti normative in materia di anticorruzione.

Rientrando in un processo di pianificazione e controllo che vede l'avvio delle attività inerenti la pianificazione e la programmazione già nei mesi di luglio/settembre, il documento viene ad identificarsi come una sistematizzazione del lavoro svolto finora dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2016 in termini di documentazione prodotta e processi. All'interno del documento, pertanto, si perfeziona il collegamento con i documenti di programmazione anche economica attraverso la rispondenza ed il diretto collegamento con il «piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (P.I.R.A.)», così come con il Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27.03.2013, recante “Criteri e modalità di predisposizione del Budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistiche”, in attuazione del D. Lgs. n. 91 del 31.05.2011, che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni. Il Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di bilancio è stato redatto in osservanza delle linee guida generali definite con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18.09.2012, i cui contenuti sono stati declinati per le Camere di Commercio dalla Circolare Ministero dello Sviluppo Economico del 12.09.2013.

Il Piano della performance si integra, altresì, con gli altri strumenti di controllo in essere. In particolare, il documento ricorre, più volte, alle informazioni derivanti dai sistemi di benchmarking adottati dall'ente per un confronto spazio temporale con un campione di Camere di commercio aderenti allo stesso sistema.

**IL PRESIDENTE**

**Valter Tamburini**



# Indice

1. La Camera di commercio di Pisa: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
  - 1.1 Chi siamo
  - 1.2 Cosa Facciamo
  - 1.3 Come Operiamo
2. Identità
  - 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre
  - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
  - 3.1 Analisi del contesto esterno
    - 3.1.1. Il contesto normativo
    - 3.1.2. Il contesto economico
  - 3.2 Analisi del contesto interno
    - 3.2.1 - Le risorse umane
    - 3.2.2.- Le risorse economico finanziarie e patrimoniali dell'Ente
    - 3.2.3.- Stato di Salute Economico-Finanziaria
    - 3.2.4 - Stato di Salute Organizzativo-Gestionale
    - 3.2.5- Livelli di qualità dei servizi
4. La Performance Organizzativa
  - 4.1 Albero della Performance
    - 4.1.1 - La Vision
    - 4.1.2 - Le Aree Strategiche
    - 4.1.3 - La Mappa Strategica
  - 4.2 - Gli obiettivi strategici
  - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
  - 6.1 - Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
  - 6.2 - Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio
  - 6.3 - Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione
7. Allegati Tecnici



# 1. La Camera di commercio di Pisa: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, le Camere di Commercio sono «enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

La Camera di commercio di Pisa è un'istituzione che svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite ad altri soggetti, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.. La programmazione degli interventi economici è formulata in coerenza con quella dell'Unione Europea, dello Stato e delle Regioni.

Si ricorda che negli ultimi anni il sistema camerale è stato oggetto di un progetto di riforma, che si è concluso con l'approvazione del Decreto legislativo di riforma delle Camere di commercio n. 219/2016 attuativo della delega prevista dalla Legge 124/2015 in cui vengono ridefiniti compiti e funzioni delle Camere di commercio, nonché le “circoscrizioni territoriali esistenti, come ridefinite in attuazione dell'articolo 10, comma 1, lettera b), della legge n. 124 del 2015 ed ai sensi del comma 5 del presente articolo, con la presenza di almeno una camera di commercio in ciascuna regione. Ai fini dell'individuazione della soglia delle 75.000 imprese e unità locali è considerato il relativo numero risultante dall'ultima pubblicazione effettuata dal Ministero dello sviluppo economico ai sensi dell'articolo 3 del decreto del Ministro dello sviluppo economico 4 agosto 2011, n. 155. “

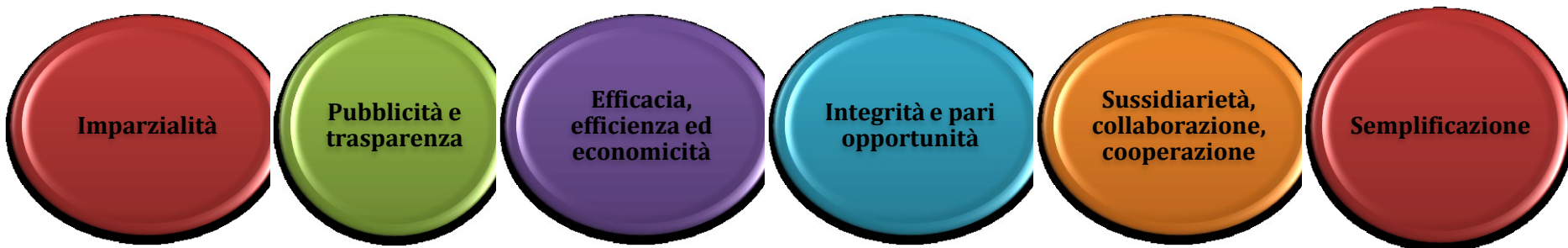
## 1.1 Chi siamo

### Le Origini

La Camera di Commercio di Pisa fu istituita nel 1862 con Regio Decreto n. 929 allo scopo di promuovere gli interessi commerciali ed industriali. Come precedentemente accennato, la Legge n. 580/93 ne ha definitivamente consolidato e ampliato competenze e Ruoli. Nel corso degli anni l'ente ha adeguato la sua azione all'evoluzione sociale ed economica del territorio di pertinenza. La Camera di Commercio è oggi un'istituzione aperta, vicina alle attività economiche del territorio, delle quali interpreta voci e valori, promuovendone lo sviluppo attraverso l'offerta di servizi reali.

### I Valori

I valori che caratterizzano l'operato della Camera di Commercio di Pisa esprimono il modo in cui l'Ente interpreta la propria autonomia funzionale. La Camera di Commercio di Pisa, insieme alle imprese, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio secondo principi di:

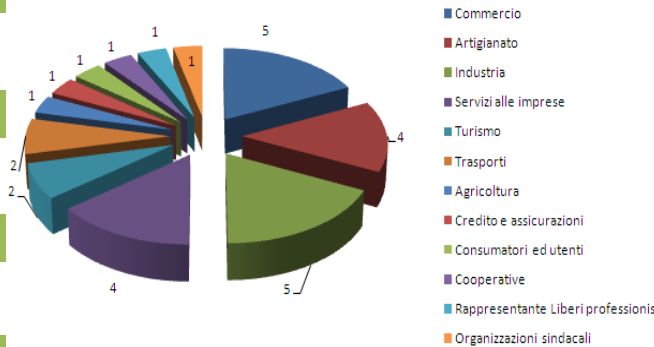


# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



<b>Presidente</b>	Guida la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne fissa l'ordine del giorno e adotta tutti gli atti che la legge, i regolamenti ed il presente Statuto attribuiscono alla sua competenza.
<b>Consiglio</b>	Organo generale di indirizzo strategico della Camera di Commercio ed esprime gli interessi generali dell'intera comunità economica. Determina gli indirizzi generali e programmatici della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti attribuiti dalla legge alla sua competenza ed esercita le altre funzioni stabilite dal presente Statuto. Dura in carica 5 anni. -Elegge il Presidente e la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei conti -Approva lo Statuto -Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale -Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il suo aggiornamento e il bilancio di esercizio.

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Valter Tamburini (Presidente)	Artigianato	Gianfranco Francese	Organizzazioni sindacali
Roberto Balestri (vicepresidente)	Commercio	in fase di designazione	Servizi alle Imprese
Pierfrancesco Pacini	Industria	Enrico Guardati	Commercio
Riccardo Bartolommei	Rappresentante Liberi professionisti	Sandra Malloggi	Commercio
Franco Benedetti	Commercio	Alberto Marinai	Trasporti
Federica Grassini	Turismo	Rolando Pampaloni	Trasporti
Marco Signorini	Cooperative	Roberto Pepi	Credito e assicurazioni
Giuseppe Meduri	Servizi alle Imprese	Giacomo Orsucci	Consumatori ed utenti
Laura De Cesare	Artigianato	Marco Pio Sbrana	Commercio
Federico Pieragnoli	Servizi alle Imprese	Michele Spagnoli	Servizi alle Imprese
Elena Fariello	Artigianato	Cecilia Tessieri	Industria
Federigo Federighi	Industria	Simonetta Vecoli	Industria
Fabrizio Filippi	Agricoltura	Antonio Veronese	Turismo

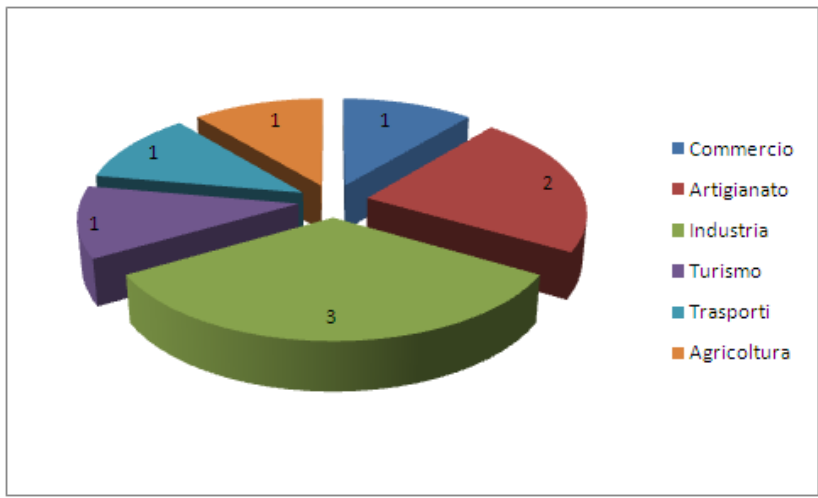


# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

**Giunta** Organo esecutivo collegiale ed è presieduta dal Presidente della Camera di Commercio. Tra le principali funzioni:

- Attua gli indirizzi generali determinati dal Consiglio
- Adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività, nonché, su proposta del Segretario Generale, i provvedimenti riguardanti la programmazione triennale del personale
- Predispose per l'approvazione del Consiglio la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico, il suo aggiornamento e il bilancio d'esercizio
- Delibera sulla partecipazione della Camera di Commercio a consorzi, società, associazioni, fondazioni, sulla costituzione di aziende speciali e sulle dimissioni societarie
- Delibera la partecipazione ad accordi di programma, patti territoriali e, in generale, in ordine all'adozione di moduli collaborativi con altre pubbliche amministrazioni e con privati;
- Delibera la promozione, realizzazione e gestione di strutture ed infrastrutture di interesse generale di livello locale, regionale o nazionale nel rispetto degli indirizzi del Consiglio
- Definisce gli obiettivi ed i progetti da attuare nella gestione amministrativa;
- Svolge, avvalendosi dell'organismo indipendente di valutazione, l'attività di valutazione e controllo strategico delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi e agli obiettivi individuati, anche con riferimento agli obiettivi assegnati al Segretario Generale ed alle aziende speciali

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
Valter Tamburini (Presidente)	Artigianato
Roberto Balestri (Vicepresidente)	Commercio
Antonio Veronese	Turismo
Pierfrancesco Pacini	Industria
Federigo Federighi	Industria
Fabrizio Filippi	Agricoltura
Rolando Pampaloni	Trasporti
Simonetta Vecoli	Industria
Andrea Zavarella	Artigianato





# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

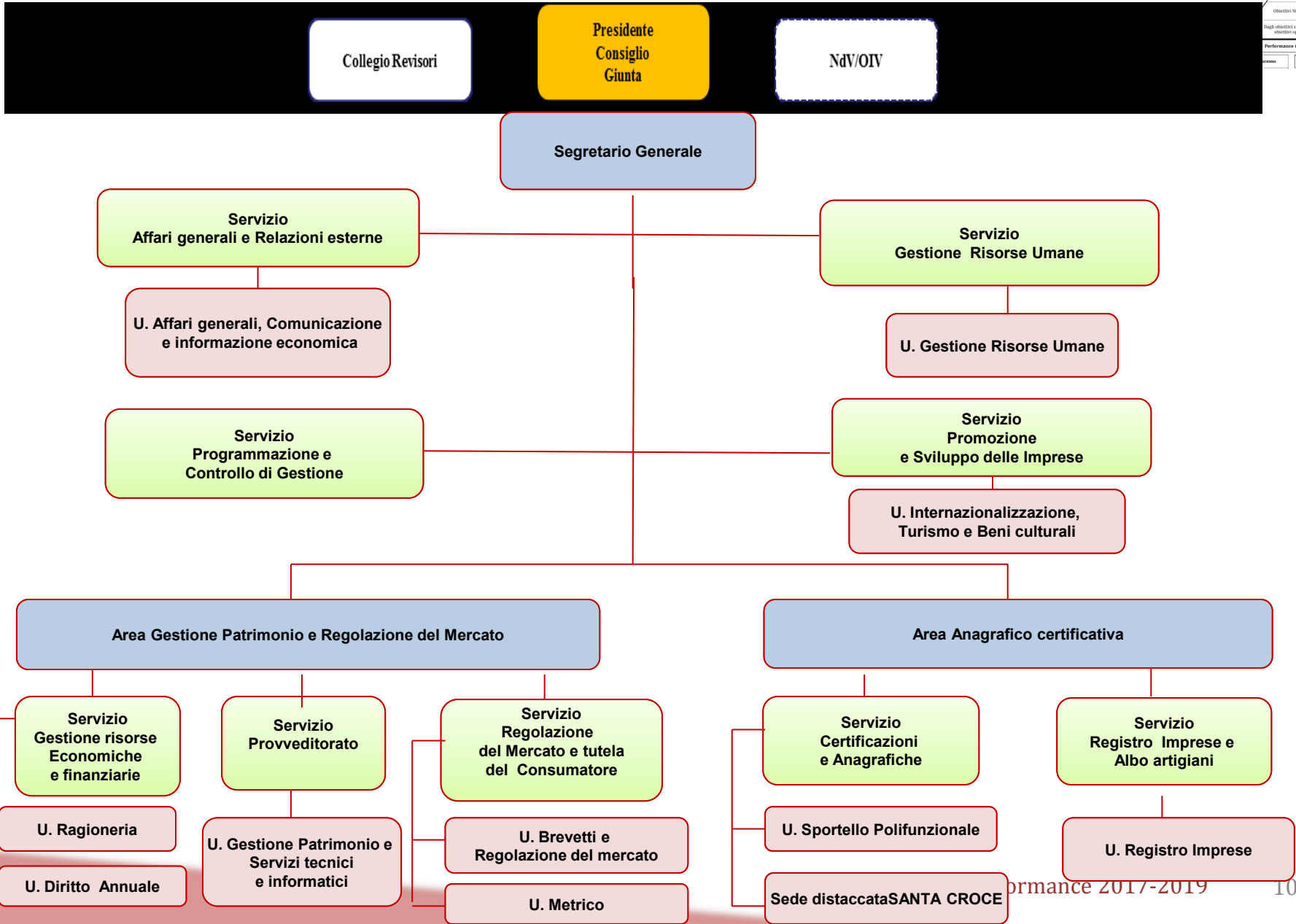
<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 D. Lgs 165/2001; sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti coordinandone l'attività
<b>Dirigenza</b>	Ai dirigenti spetta l'adozione di atti e provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa nell'ambito del budget loro assegnato. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

---

Dirigenti	
Dott.ssa Cristina Martelli	Segretario generale e Dirigente Area Anagrafico certificativa
Dott.ssa Marzia Guardati	Dirigente Area Gestione Patrimonio e Regolazione del Mercato

---

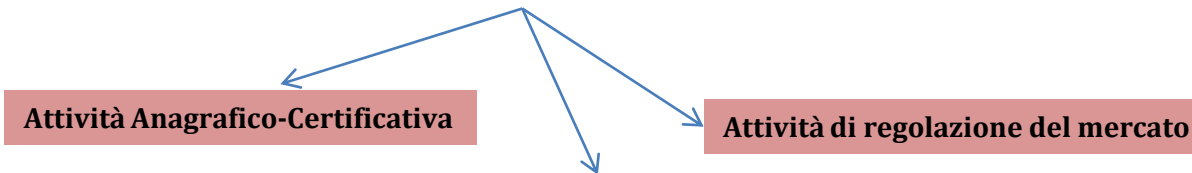
# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo





## 1.2 Cosa Facciamo

Di seguito si riporta l'elencazione delle funzioni assegnate al sistema delle Camere di commercio dal D. Lgs. 219/2016. Si conferma la ripartizione nelle tre diverse aree tradizionali,



- a. **Pubblicità legale (R.I)**
- b. **Fascicolo informatico**  
**Tutela consumatore e fede pubblica**
- c. **Metrologia**  
**Certificati origine, ATA**
- d. **Sostegno competitività imprese e territori**
- d bis. **Valorizzazione patrimonio culturale, turismo in collaborazione con i soggetti competenti**
- d ter **Competenze in materiali ambientali attribuite dalla normativa**
- e. **Orientamento al lavoro (inserimento occupazionale dei giovani e placement )**
- f. **Assistenza e supporto imprese**
- g. **Digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al placement e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie**

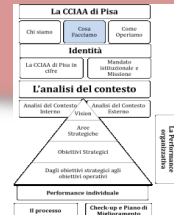
**Attività di Promozione ed Informazione Economica**

Rispetto al passato sono escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero. L'attività può riguardare il supporto alle PMI per i mercati esteri





## 1.2 Cosa Facciamo



Vengono confermate le funzioni «tradizionali»:

- Registro imprese;
- trasparenza e garanzia;
- fascicolo d'impresa;
- regolazione e tutela del mercato;
- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori;
- informazione economica;
- realizzazione di infrastrutture negli ambiti di competenza.

Vengono introdotte nuove funzioni:

- orientamento al lavoro
- inserimento occupazionale dei giovani e placement
- punto di raccordo tra imprese e PA
- creazione di impresa e start up
- valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo
- supporto alle PMI per i mercati esteri (sono escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero)

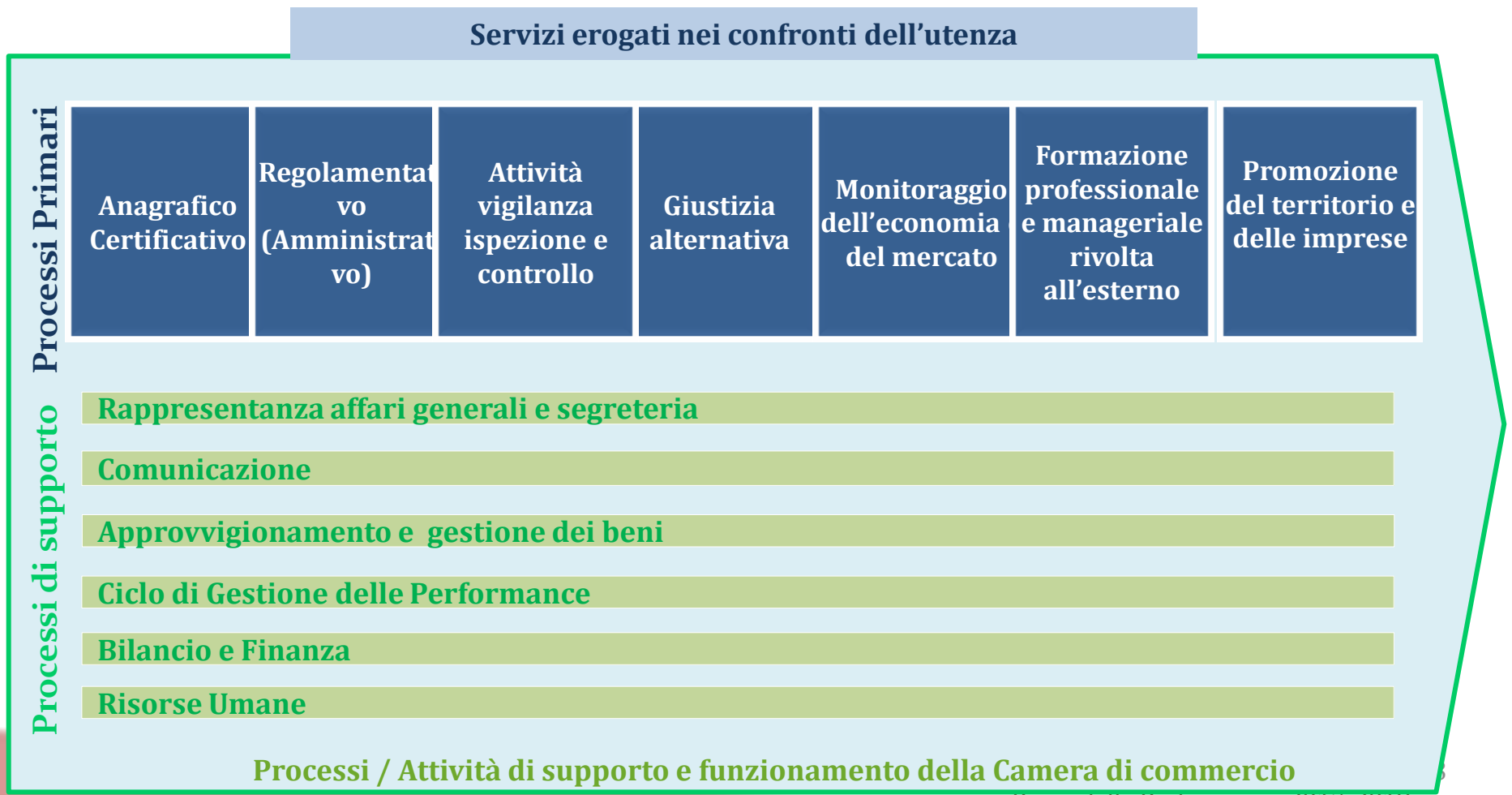
**Le competenze del sistema camerale secondo il D.Lgs 219/2016**



# 1.2 Cosa Facciamo: il portafoglio dei servizi

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

La rappresentazione si basa sulla mappatura dei processi, adottata nell'ambito del sistema nazionale Pareto.



# 1.2 Cosa Facciamo: la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008 e l'adozione della Carta dei servizi della Camera di commercio di Pisa

La Camera di Commercio di Pisa detiene il **riconoscimento della Certificazione di qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9001:2008** per i seguenti servizi amministrativi istituzionali all'utenza privata nelle sue due sedi di Pisa e di Santa Croce:

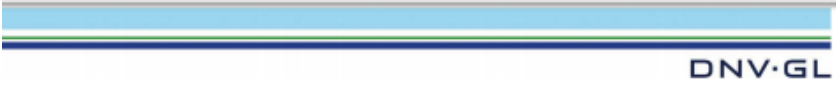
- Dispositivi di firma digitale
- Certificati e visure, elenchi, copie di atti
- Certificati di origine e a valere per l'estero
- Elenco Protesti
- Qualificazione mediatori
- Tutela Marchi e Brevetti
- Conciliazione e mediazione
- Sanzioni amministrative
- Verifica di strumenti di misura e requisiti sui marchi

Nello scorso dicembre 2016 alla conferma della certificazione si è aggiunta l'estensione ai processi :

- Tenuta RI, REA e Albo artigiani
- Promozione territorio ed imprese

Con questa nuova tappa si è concluso il percorso intrapreso in coerenza con le linee strategiche dell'ente e con la normativa, che ha portato all'ottenimento della certificazione di qualità dei principali processi dell'Ente : la Qualità, elemento essenziale della Competitività e dell'Innovazione, vale tanto per le imprese quanto per le istituzioni.

Un altro importante impegno che la Camera di Commercio di Pisa si è assunta nei confronti della propria utenza riguarda la **"Carta dei Servizi"**, documento in cui sono stabiliti i tempi massimi entro cui erogare i servizi all'utenza, sfidando le tempistiche, qualora esistenti, stabilite dalla legge.



## MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificato No./Certificate No.: 127721-2012-AQ-ITA-ACCREDIA      Data prima emissione/Initial date: 19 dicembre 2012      Validità/Valid: 15 dicembre 2015 - 15 settembre 2018

Si certifica che il sistema di gestione di/This is to certify that the management system of

### CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

Sito Operativo Principale: Piazza Vittorio Emanuele II, 5 - 56100 Pisa (PI) - Italy

È conforme ai requisiti della norma per il Sistema di Gestione Qualità/ has been found to conform to the Quality Management System standard:

### UNI EN ISO 9001:2008 (ISO 9001:2008)

Questa certificazione è valida per il seguente campo applicativo:

**Erogazione di servizi amministrativi istituzionali all'utenza privata: dispositivi di firma digitale; certificati e visure, elenchi, copie di atti; certificati di origine ed a valere per l'estero; elenco protesti; qualificazione mediatori immobiliari; tutela marchi e brevetti; conciliazione e mediazione; sanzioni amministrative. Verifica di strumenti di misura e requisiti sui marchi. Registro delle imprese. Promozione territorio e imprese**

(Settore EA: 36 - 35)

This certificate is valid for the following scope:

**Providing administrative institutional services to private clients: digital signature devices; certificates and title search, lists and document copies; certificates of origin and foreign validation; advertising of protest; estate agent qualification; protection of trademarks and patents; mediation and reconciliation management; administrative sanctions. Verification measuring instruments and marks requirements. Register of enterprises. Territory and local companies promotion**

(EA Sector: 36 - 35)

Luogo e Data/Place and date: Vimercate (MB), 02 febbraio 2017



ACCREDIA  
ENTRATA IN FORO DI ACCREDITAMENTO  
SOCIETÀ PER AZIONI  
Sede: 20136 Vimercate (MB) - Via S. Felice 10  
Tel. +39 0362 9001  
www.accredia.it

Per l'Organismo di Certificazione/ For the Certification Body

*Vittore Maragon*

Vittore Maragon  
Management Representative



## 1.2 Cosa Facciamo: la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008

### Il progetto Qualità con l'ampliamento del campo di applicazione del sistema a tutta la CCIAA di Pisa consente di ottenere



il miglioramento continuo della soddisfazione del cliente/utente attraverso la qualità del servizio, intesa come soddisfazione dei bisogni e rispondenza alle attese del sistema imprenditoriale del territorio;

l'ottimizzazione e snellimento dei processi interni, sotto il duplice profilo di efficienza ed efficacia, con particolare attenzione alla riduzione dei costi, ma non della qualità;

l'incremento della partecipazione di tutto il personale dipendente, mediante la valorizzazione delle potenzialità esistenti e lo sviluppo di nuove competenze strategiche;

il rafforzamento del ruolo di promotore dello sviluppo economico locale a vantaggio della competitività delle imprese del territorio.

# 1.2 Cosa Facciamo: Il ciclo della performance della Camera di commercio di Pisa

Piano della Performance

Relazione sulla Performance

**Performance**

**Trasparenza**

**Premialità**

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)

Sistema di Misurazione e Valutazione



## 1.2 Cosa Facciamo: Il ciclo della performance della Camera di commercio di Pisa integrato con il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio

Proprio in relazione ai principi di Trasparenza, il Piano propone un approfondimento circa quegli impegni dell'ente che sono funzionali all'esercizio del «controllo sociale» da parte degli Stakeholder. Tale approfondimento si intreccia in modo inevitabile con le più recenti normative in materia di anticorruzione. Rientrando in un processo di pianificazione e controllo che vede l'avvio delle attività inerenti la pianificazione e la programmazione già nei mesi di luglio/settembre, il documento viene ad identificarsi come una sistematizzazione del lavoro svolto dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2017 in termini di documentazione prodotta e processi.

All'interno del documento, pertanto, si perfeziona il collegamento con i documenti di programmazione anche economica attraverso la rispondenza ed il diretto collegamento con il «piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio»: PIRA, così come dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27.03.2013, recante «Criteri e modalità di predisposizione del Budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistiche», in attuazione del D. Lgs. 91 del 31.05.2011, che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni.

Il Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di bilancio è stato redatto in osservanza delle linee guida generali definite con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18.09.2012, i cui contenuti sono stati declinati per le Camere di Commercio dalla Circolare Ministero dello Sviluppo Economico del 12.09.2013».

# 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

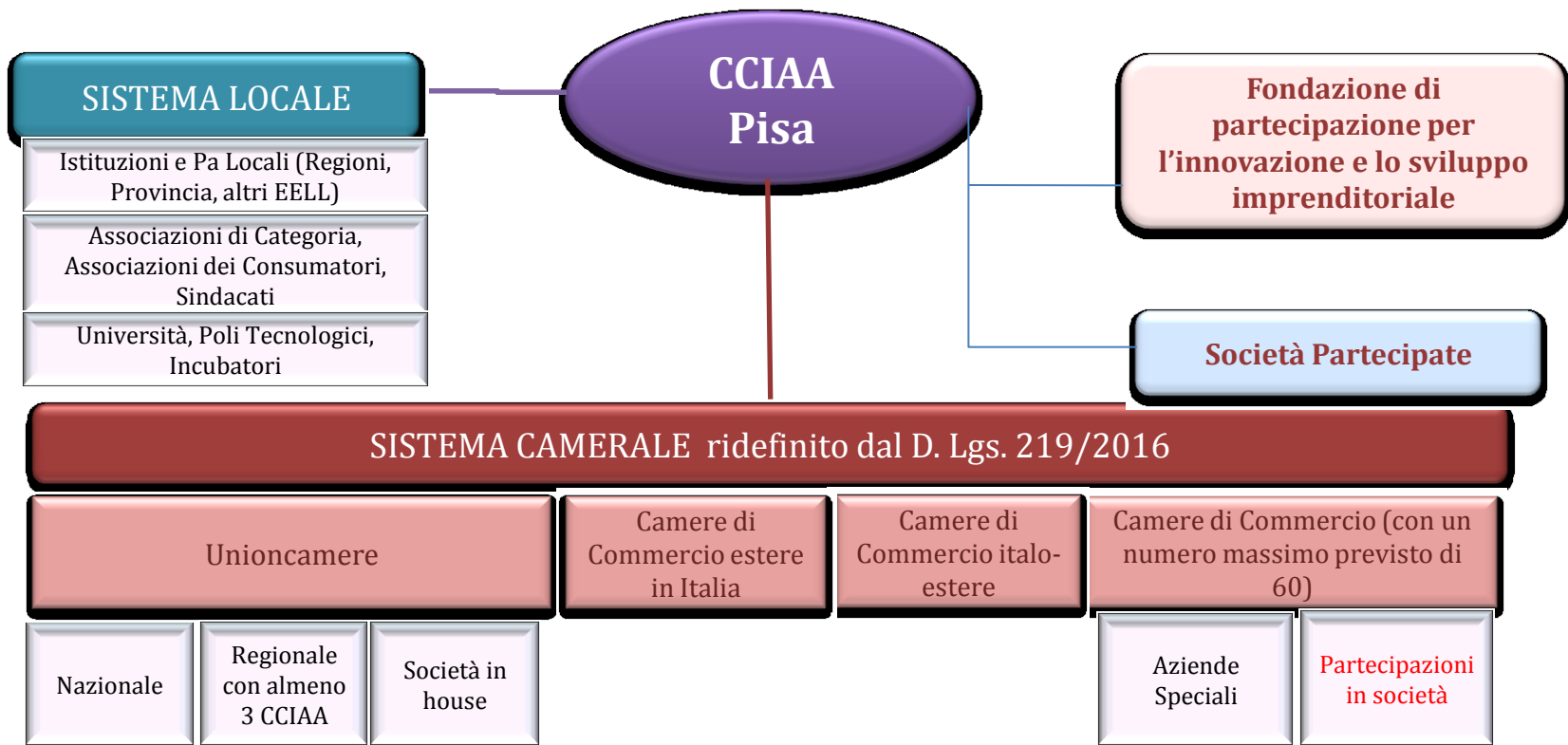
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●		●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●		
	Sistema Creditizio	●	●	●			●
Stakeholder Interni	Risorse umane				●	●	●
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	●	●	●	●	●	●
	Altre PA	●	●	●	●		●
Il Sistema Sociale	NO_profit		●	●			
	Ambiente	●	●	●			
	Sistema del sapere e della cultura			●			



# 1.3 Come Operiamo

## La Camera di commercio di Pisa: Sistema di Governance integrata

La Camera di Commercio di Pisa intende mantenere il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette che mediante il continuo rafforzamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali al quale collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative.. Secondo tale filosofia di intervento, la Camera di commercio di Pisa attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.



# 1.3 Come Operiamo

## Fondazione di partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale

La Camera di Commercio di Pisa nell'esercizio delle proprie funzioni si è avvalsa fino ad oggi del braccio operativo di una Azienda Speciale con competenze in campo di servizi finanziari, finanza innovativa, ambiente ed innovazione.

Nel settembre 2016 la Camera di commercio di Pisa ha costituito, in qualità di Ente promotore, una **Fondazione di partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale** per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, cui con delibera di Giunta dello scorso dicembre è stata conferita anche l'azienda speciale A.S.S.E.F.I. che cessa di esistere in quanto tale dalla data del 1.2. 2017.

**In linea con il proprio Statuto, la Fondazione persegue i seguenti fini:**



- ha lo scopo di perseguire finalità di pubblica utilità per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, anche ricercando sinergie con le Università, i centri di ricerca, i poli tecnologici e i laboratori di innovazione

- promuove processi di innovazione formali e informali, la creazione e lo sviluppo di imprese innovative, sostiene lo sviluppo di progetti fortemente innovativi nelle imprese esistenti.

- promuove e gestisce strumenti di finanza innovativa a sostegno dei processi di innovazione e dello start up di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ad alto potenziale di crescita.

## 2 . Identità

### 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre

#### SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Piazza Vittorio Emanuele II, n. 5

Tel. 050/512.111, Fax 050/512.250

- **Orario al pubblico:**  
 lunedì, mercoledì, venerdì: 8:30 - 12:30  
 martedì e giovedì: ore 8:30 - 12:30 / 15:15 - 16:45
- Ufficio Brevetti e Marchi:
- Tutti i giorni ore 9.00-12.00
- **Sportello Polifunzionale per i servizi anagrafico-certificativi:**  
 lunedì, mercoledì, venerdì 8.30 - 12.30;  
 martedì 8.30 - 14.00 / 15.00 - 16.30;  
 giovedì 8.30 - 12.30 / 15.00 - 16.30.

per **Registro delle Imprese e Albo Artigiani:**  
 dal lunedì al venerdì: 10:30 - 12:00

Per **contatti telefonici** il Registro delle Imprese risponde:  
 dal lunedì al venerdì dalle ore 9:00 alle ore 12:00  
 e nel pomeriggio di lunedì, martedì e giovedì  
 dalle ore 15:00 alle ore 17:00

#### SEDE DISTACCATA DI S. CROCE SULL'ARNO:

Via provinciale Francesca Sud, n. 88

Telefono: +39 0571 366.411- 425 Fax: +39 0571 366.499

#### Orario di apertura al pubblico:

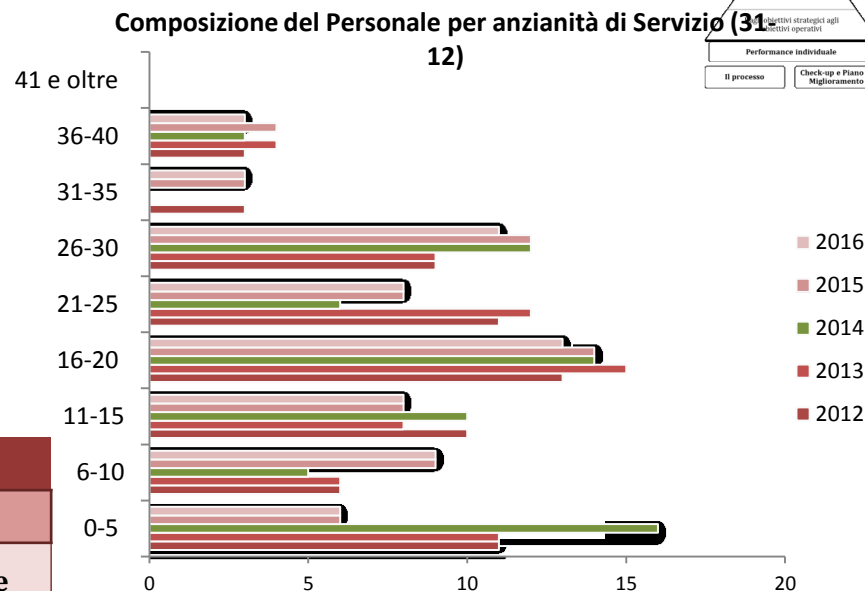
dal lunedì al venerdì ore 8.30 - 12.30



## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle Risorse Umane



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Per d'età	Classi	2013	2014	2015	2016
20-29		0	0	0	0
30-39		11	9	8	8
40-49		29	28	27	21
50-59		19	20	19	22
60 e oltre		6	9	10	10
<b>Totale</b>		<b>65</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>61</b>



Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2013		2014		2015		2016	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
63	2	64	2	60	4	56	5
<b>65</b>		<b>66</b>		<b>64</b>		<b>61</b>	

Il Personale dirigenziale : confronto delle annualità 2014 2016 a seguito di riorganizzazione delle aree dirigenziali			
	2014		2016
Segretario generale	1	Segretario generale	1
Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria	1	Dirigente Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato	1
Dirigente Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	0	Dirigente Area Anagrafico-Certificativa	0
Dirigente Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici	1		
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>Totale</b>	<b>2</b>

## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle Risorse Umane della Camera di commercio di Pisa nel benchmarking



Totale Personale / 1000 Imprese attive	
Camera di commercio Pisa Anno 2015	1,59
Media regionale Anno 2015	1,71

### Ripartizione tra funzioni istituzionali delle Camere di commercio ai sensi del D.P.R. 254/2005

Funzione A: Organi istituzionali e Segreteria Generale

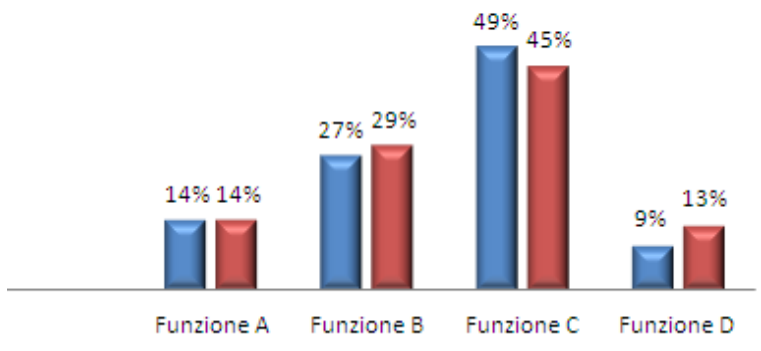
Funzione B: Servizi di supporto

Funzione C: Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

Funzione D: Studio, informazione e promozione economica

### Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali

■ Camera di commercio di Pisa ■ Media Benchmarking Operativo

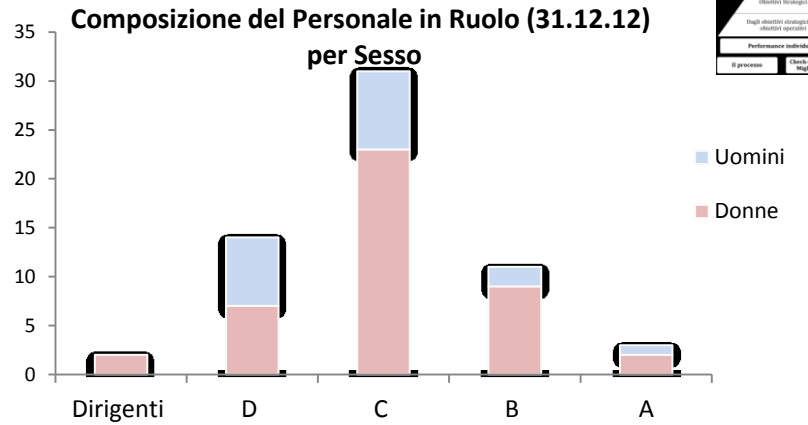


### Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali

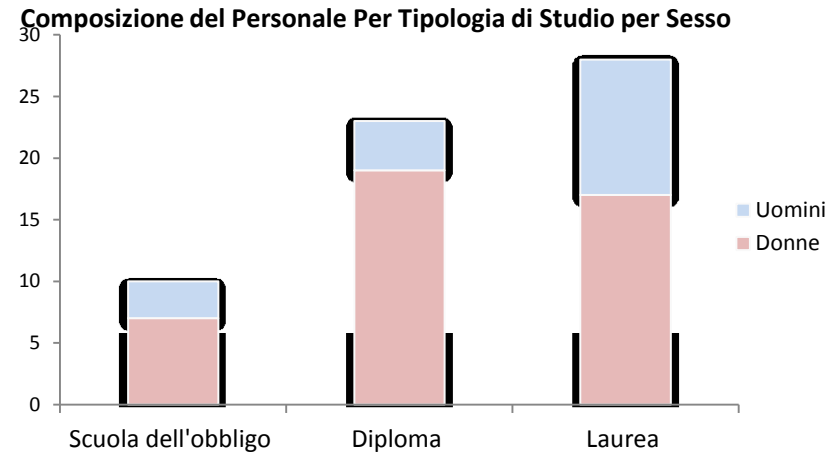
Per Funzione	CCIAA_PI				Media Benchmarking Operativo Toscana			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Funzione A	12%	17%	17%	14%	13%	13%	14%	14%
Funzione B	26%	25%	25%	27%	28%	27%	28%	29%
Funzione C	49%	49%	48%	49%	45%	47%	44%	45%
Funzione D	12%	9%	10%	9%	14%	13%	14%	13%

# 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – Le politiche di genere

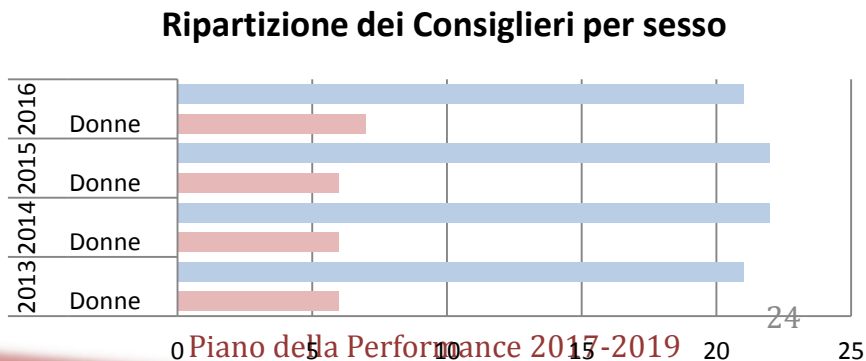
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
Per Categoria	2012	2013	2014	2016		
				Donne	Uomini	
Dirigenti	2	2	3	2	2	
D	14	14	14	7	7	
C	35	35	35	23	8	
B	12	11	11	9	2	
A	3	3	3	2	1	
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>43</b>	<b>18</b>	



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per Tipologia di Studio	2012	2013	2014	2015	2016	
					Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	13	13	13	10	7	3
Diploma	25	24	24	26	19	4
Laurea	28	28	29	28	17	11
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>43</b>	<b>18</b>



Composizione del Consiglio per Sesso							
2013		2014		2015		2016	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
6	21	6	22	6	22	7	21
<b>27</b>		<b>28</b>		<b>28</b>		<b>28</b>	





## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – Le iniziative intraprese per le politiche di genere

Analisi del contesto esterno

Iniziative intraprese

Andamento Tasso di disoccupazione nella provincia					
2013		2014		2015	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
8,7	8,4	9,6	7,2	9,1	8,0

- Imprese femminili 22% delle imprese provinciali registrate
- Il tasso di disoccupazione femminile (9,1% nel 2015)
- Popolazione suddivisa per genere
- Conciliazione tra vita professionale e vita familiare
- Differenziale/divario retributivo fra i sessi

- Comitato per l'impresitoria femminile e, in genere, tutte le attività espressamente destinate alla promozione dell'impresa al femminile
- Servizi di supporto all'impresa, per creazione e sviluppo, destinati specificatamente alle donne o agli uomini
- Maggiorazioni dei contributi destinati alla creazione di imprese femminili (non ripetuta nel 2016)
- Partecipazione al progetto Busy Ness Woman coordinato da Unioncamere Toscana e Regione Toscana rivolto alle nuove imprenditrici e a quelle già in carriera
- Realizzazione di una ludoteca nei locali camerale
- Istituzione con Determinazione del SG n. 514 del 28 aprile 2011 di un "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni" (Legge 183/2010)

## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – La politica delle partecipazioni

### Il Sistema delle Partecipazioni della Camera di Commercio di Pisa

La politica delle partecipazioni ha rappresentato finora, per la Camera di Commercio di Pisa, uno strumento ed un’opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Nello specifico la Camera di Commercio di Pisa detiene partecipazioni in 27 società, di cui 5 partecipate tramite Fondo Rotativo; del totale, attualmente 6 sono in liquidazione. Delle restanti 16, 9 si configurano come società “in house” (di cui 7 del sistema camerale nazionale, 1 del sistema camerale toscano ed 1 a livello provinciale) ed 1 è una holding operativa del sistema camerale (Tecnoholding), mentre 6 sono società non di sistema. La Camera partecipa, altresì, a 2 Enti di diritto privato controllati (Associazione Nazionale Piante e Fiori d'Italia e Fondazione Symbola), a 3 Enti pubblici vigilati ed a 4 Camere di Commercio Italiane all’estero.

Con l’entrata in vigore del D.Lgs. 175/2016 « Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica» la Camera dovrà procedere entro il 23.03.2017 ad una ulteriore revisione del proprio portafoglio di società partecipate, dismettendo tutte quelle non riconducibili alle categorie individuate all’articolo 4 o che ricadano in una delle ipotesi previste all’art. 20 del medesimo decreto.

**L’elenco completo ed aggiornato delle partecipazioni detenute è disponibile nella specifica sottosezione dell’Amministrazione trasparente del sito camerale**

**<http://www.pi.camcom.it/guide-manuali/2131/Enti-controllati-.html>**





## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imprese Registrate (comprese unità locali)	50.939	51.766	52.439	52.440	52.163	52.691	53.038	53.019
Imprese attive	37.418	37.757	38.105	37.994	37.327	37.423	37.305	37.168
Imprese ed unità locali attive	45.087	45.657	46.179	46.214	45.608	45.762	45.730	45.767

## 2.2 Mandato Istituzionale e Mission

La Camera di commercio di Pisa ha avviato la formulazione della politica di mandato e delle proprie linee strategiche a partire dalla propria Missione Istituzionale e dal contesto economico-sociale in cui è chiamata ad operare secondo lo scenario di sistema cui appartiene.

La **missione istituzionale** della Camera di Commercio di Pisa, perseguibile grazie alla propria autonomia statutaria, organizzativa, regolamentare, finanziaria e funzionale, vuole essere in particolare quella di:

***«essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale nel promuovere lo sviluppo finanziario ed economico della provincia di Pisa .»***

A tale mandato istituzionale dell'Ente si affianca la mission di questo programma di mandato 2014-2018:

### ***MORE FOR LESS***

*“Potenziare la promozione economica, mantenendo centrata l’attenzione sulla creazione di valore da parte dell’Ente tramite programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare, di cash management, di efficientamento dei processi, in una logica di razionalizzazione dell’uso di risorse e di contenimento delle spese, al fine di liberare risorse o crearne di alternative per destinarle ad interventi sull’economia locale “*



### 3. Analisi del contesto

La Camera di Commercio di Pisa, 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 che consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio di Pisa e che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di fronteggiare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

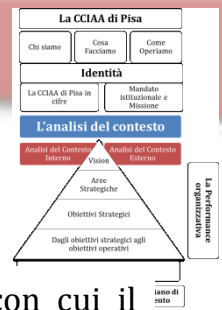
All'interno della Relazione Previsionale e Programmatica 2017 la Camera ha delineato un'analisi di contesto come di seguito articolata, cui si rimanda per un maggiore approfondimento: [http://www.pi.camcom.it/documenti/Rpp%202017\\_def.pdf](http://www.pi.camcom.it/documenti/Rpp%202017_def.pdf)

#### Contesto Esterno

- Riforma del sistema camerale: D. Lgs. 219/2016
- La programmazione nazionale ed internazionale: minacce ed opportunità finanziarie
  - La programmazione regionale e i fondi comunitari
  - Il Quadro delle regole: vincoli e opportunità
- Il contesto economico:
  - La congiuntura internazionale, nazionale e regionale
  - L'economia pisana
  - La struttura imprenditoriale pisana

#### Contesto Interno

- Il Contesto Organizzativo: Punti di forza e di debolezza
  - La Fondazione di Partecipazione per l'Innovazione e lo Sviluppo Imprenditoriale
  - Le partecipazioni in società, enti di diritto privato e fondazioni
  - Le risorse umane
  - La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente
  - Il quadro economico finanziario per il 2017



# 3.1 Analisi del contesto esterno

## 3.1.1. Il Contesto normativo

### Riassetto del sistema camerale

La norma di maggiore impatto sul sistema camerale è quella contenuta nell'art. 10 Legge n. 124/2015, con cui il legislatore ha delegato il Governo ad adottare un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

Il decreto legislativo n. 219/2016 emanato dal Governo prevede:

- a) determinazione del diritto annuale a carico delle imprese tenuto conto delle disposizioni di cui all'art. 28 del D.L. n. 90/2014;
- b) ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più camere di commercio; soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle imprese per singola camera di commercio non accorpata, salvaguardia presenza di almeno una camera di commercio in ogni regione, istituibilità di una camera di commercio in ogni provincia autonoma e città metropolitana e, nei casi di comprovata rispondenza a indicatori di efficienza e di equilibrio economico, tenendo conto delle specificità geo-economiche dei territori e delle circoscrizioni territoriali di confine. Previsione di misure per assicurare alle camere di commercio accorpate la neutralità fiscale delle operazioni derivanti dai processi di accorpamento e dalla cessione e dal conferimento di immobili e di partecipazioni, da realizzare attraverso l'eventuale esenzione da tutte le imposte indirette, con esclusione dell'imposta sul valore aggiunto;
- c) ridefinizione dei compiti e delle funzioni, con particolare riguardo a pubblicità legale generale e di settore, semplificazione amministrativa, tutela del mercato, limitando e individuando gli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale; attribuzione al sistema camerale di specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle regioni, eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche. Limitazione delle partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali nonché per lo svolgimento di attività in regime di concorrenza.

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

d) riordino delle competenze relative alla tenuta e valorizzazione del registro delle imprese presso le camere di commercio, con particolare riguardo alle funzioni di promozione della trasparenza del mercato e di pubblicità legale delle imprese, garantendo la continuità operativa del sistema informativo nazionale e l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo attraverso il ruolo di coordinamento del Ministero dello sviluppo economico;

e) definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio per garantire il rispetto degli standard;

f) riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché delle unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate; individuazione di criteri che garantiscano, in caso di accorpamento, la rappresentanza equilibrata negli organi camerali delle basi associative delle camere di commercio accorpate, favorendo il mantenimento dei servizi sul territorio; riordino della disciplina dei compensi dei relativi organi, prevedendo la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti; definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi delle camere di commercio e delle AS.



## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

Con il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175, emanato dal Governo in attuazione dell'art. 18 della Legge 124/2015, è stato varato il **Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica**, provvedimento diretto a fornire regole e modalità di comportamento agli enti pubblici nella costituzione, mantenimento e gestione delle società partecipate.

Il provvedimento inoltre amplia la sfera dei poteri del Conservatore del registro che dovrà cancellare d'ufficio dal registro delle imprese, le società a controllo pubblico che, per oltre tre anni consecutivi, non abbiano depositato il bilancio d'esercizio ovvero non abbiano compiuto atti di gestione.

La Legge 13 luglio 2016, n. 150 (**Delega al Governo per la riforma del sistema dei confidi**) riconosce alle Camere di Commercio un importante ruolo di monitoraggio nell'individuare metodologie di valutazione degli impatti della garanzia sui sistemi economici locali.

Il D.Lgs. 24 settembre 2015 n. 159 "**Misure per la semplificazione e razionalizzazione delle norme in materia di riscossione, in attuazione dell'articolo 3, comma 1, lettera a), della legge 11 marzo 2014, n. 23**" che attribuisce un ruolo alle Camere di Commercio nelle procedure di notifica delle cartelle esattoriali a imprese individuali e società tramite PEC.

La Legge 13 luglio 2015 n. 107/2015 "**Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti**" che ha istituito il registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro presso le Camere di Commercio, in cui è possibile individuare le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili a svolgere percorsi di alternanza.

Il D. Lgs. 24 settembre 2015 n. 156 che ha esteso l'ambito di applicazione **dell'istituto del reclamo / mediazione** anche alle controversie relative al mancato pagamento del diritto annuale, con riferimento ai ricorsi notificati dai contribuenti alle Camere di Commercio a decorrere dal 1 gennaio 2016,

Il D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50 recante il nuovo **Codice dei Contratti pubblici**, entrato in vigore il 19 aprile 2016 in materia di contrattualistica e appalti pubblici, compresi gli affidamenti in house. Il nuovo Codice ha abrogato le disposizioni del D.Lgs. 163/2006 e quelle del DPR 207/207 e rimanda a una disciplina di dettaglio che troverà spazio in circa 50 atti attuativi di natura diversa.

Il D.Lgs. 20 giugno 2016 n. 116 recante modifiche all'art. 55 - quater del D.Lgs. 165/2001 in materia di **licenziamento disciplinare**.

Il D. Lgs. 26 agosto 2016 n. 179 recante "Modifiche e integrazioni al **Codice dell'amministrazione digitale**" in vigore dal 14.09.2016.







## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

**In materia di Registro imprese** si segnala la possibilità di costituire in Camera di Commercio ai sensi art. 4, comma 10 bis, del D.L. 3/15, senza l'ausilio del notaio, una START UP INNOVATIVA mediante il modello standard tipizzato approvato con D.M. 17 febbraio 2016 (cfr. Decreto ministeriale 17 febbraio 2016 e il decreto direttoriale 1 luglio 2016). La stipula del contratto avviene attraverso l'utilizzo della piattaforma startup.registroimprese.it con sottoscrizione digitale di ciascuno dei soci partecipanti all'atto. La piattaforma consente la redazione dell'atto costitutivo e dello statuto secondo il modello standard tipizzato, la richiesta di registrazione presso l'agenzia delle entrate e il successivo invio tramite ComuUnica al Registro delle imprese per l'iscrizione nella sezione ordinaria e speciale delle start-up.

Prosegue l'iter per l'emanazione della Legge annuale concorrenza (DDL 2085 attualmente all'esame del Senato): sono previste modifiche alla disciplina delle società a responsabilità limitata semplificata, novità in materia di sottoscrizione digitale di taluni atti da presentare al Registro delle Imprese.

Il decreto legislativo 30 giugno 2016 n. 126, recante Attuazione della delega in materia di segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), a norma dell'articolo 5 della legge 7 agosto 2015, n. 124, il cosiddetto "Decreto SCIA" previsto dalla Riforma Madia, ed il successivo decreto in corso di emanazione, colloca le diverse attività economiche in uno dei regimi previsti (comunicazione, SCIA, autorizzazione e silenzio assenso), incidendo conseguentemente sui procedimenti amministrativi gestiti dall'Ente.

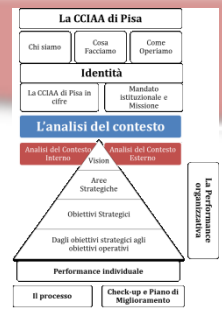
### **In materia di anticorruzione e trasparenza**

Particolarmente intensa è stata la produzione regolamentare e di indirizzo di Anac negli ultimi mesi, che ha emanato una serie di disposizioni, chiarimenti o direttive utili alle PP.AA..

Tra tutti merita ricordare il D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale 8 giugno 2016, n. 132) che ha introdotto rilevanti modifiche al D.Lgs. 33 del 2013, delineando un nuovo approccio nella gestione dei rapporti con imprese e cittadini per effetto delle norme sulla trasparenza amministrativa.

L'intento del legislatore lo si intuisce già dalla modifica del titolo del Decreto 33 che introduce il riferimento all'accesso civico: "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Si introduce con questo provvedimento, una nuova forma di accesso civico ai dati e documenti pubblici equivalente a quella che nel sistema anglosassone è definita Freedom of information act (FOIA), che consente ai cittadini di richiedere anche dati e documenti che le pubbliche amministrazioni non hanno l'obbligo di pubblicare.

È inoltre stato pubblicato nella GURI del 24 agosto 2016 il testo definitivo del primo PNA adottato dall'Autorità a seguito della riforma del D.L. 90/2014.



### 3.1.2 Il contesto economico

#### *La congiuntura internazionale, nazionale e regionale*

I dati relativi al 2016 sono poco incoraggianti: l'ultimo World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale prevede una crescita globale inferiore rispetto allo scorso anno (+3,2%), con il rallentamento della ripresa nelle economie avanzate, che passa dal +2,1% al +1,6%, ed una lieve accelerazione dei mercati emergenti, dal +4,0% al +4,2%.

Per il 2017, le previsioni sono di un'accelerazione rispetto al 2016 ma riviste al ribasso rispetto ad aprile.

Nel nostro paese la ripresa continua con molta gradualità, alimentata dalla domanda interna, in quanto le esportazioni risentono della debolezza dei mercati extra UE. I consumi delle famiglie beneficiano dell'incremento del reddito disponibile e del miglioramento delle condizioni occupazionali; è proseguita la crescita degli investimenti, sostenuti anche dagli incentivi introdotti dall'ultima legge di stabilità. Il PIL dell'Italia, nel 2015, aveva segnato un leggero aumento (+0,8%). Per il 2016, gli indicatori congiunturali suggeriscono tuttavia come il PIL, similmente a quanto sta avvenendo nel complesso dell'area dell'euro, stia mantenendo la stessa velocità di crescita. Per il 2017 nel DEF la stima di crescita è invece dell'1%: un valore superiore a quello stimato dal Fondo Monetario +0,9% e da Confindustria +0,5%.

Per quanto concerne la Toscana, prendendo a riferimento le stime estive di IRPET-Unioncamere Toscana, il 2016 dovrebbe segnare il ritorno in positivo per il PIL regionale. Questo andamento dovrebbe confermarsi nel corso di quest'anno con una crescita, anche in questo caso, dell'1,1% a fronte di un dato nazionale fermo al +0,7%.



## L'andamento congiunturale nella provincia

La doppia recessione ha determinato una caduta senza precedenti dell'economia pisana, intaccandone il potenziale di crescita. A farne le spese è stato soprattutto il manifatturiero, settore che, attivando una buona parte della domanda di servizi, rappresenta anche una buona proxy degli andamenti generali.

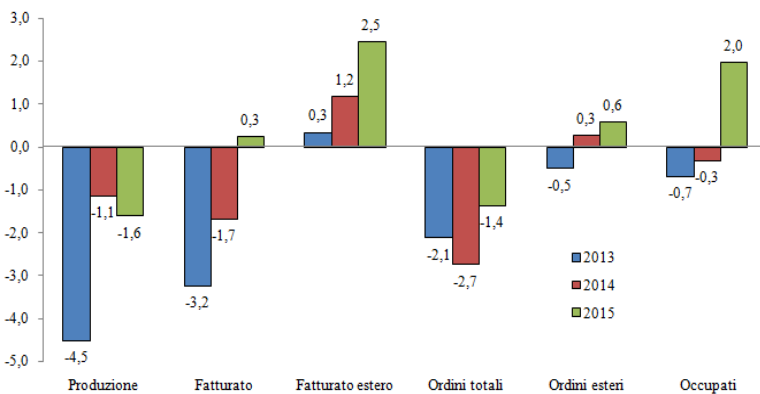
### La struttura imprenditoriale pisana

Continua a rafforzarsi, seppur ad un ritmo più lento rispetto all'ultimo biennio, il sistema imprenditoriale pisano. Il **tasso ANNUALE** di variazione delle imprese registrate segna infatti al 31/12/2015 un +0,6%, posizionandosi alle spalle della media toscana (+0,9%) e nazionale (+0,8%).

Se il bilancio delle imprese per l'anno conclusosi è risultato positivo, lo si è dovuto in particolar modo ad alcuni specifici segmenti, come quello delle imprese giovanili, mentre tra le forme giuridiche sono cresciute molto le società a responsabilità limitata. A livello settoriale è spiccata invece la crescita delle imprese legate al turismo, mentre i territori più dinamici risultano quelli a maggior densità imprenditoriale, come Pisa e Pontedera.

Il **manifatturiero pisano**, pur segnando il ritorno alla crescita nell'ultimo quarto del 2015, ha registrato, nella media del 2015, una contrazione produttiva dell'1,6%. Tuttavia, seppur deboli, si sono intravisti alcuni segnali positivi, soprattutto sul fronte dei mercati internazionali: il fatturato, sia quello complessivo che quello realizzato all'estero, è tornato a crescere nel corso del 2015. Per quanto concerne gli ordinativi, risulta rallentata la caduta delle commissioni complessive, mentre confermano una lieve crescita le richieste provenienti dai mercati internazionali.

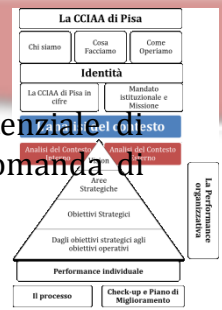
**Pisa - la congiuntura manifatturiera**  
(variazioni % tendenziali)



### Esportazioni

L'export pisano con un incremento del 3,8%, nel 2015 si allinea al dato nazionale (+3,8%) e regionale (+3,2%). La crescita è trainata dalla meccanica, con le macchine di impiego generale che, dopo la contrazione del 2014 (-8,6%), sfiorano un incremento di circa il 30%, mentre le calzature hanno aggiunto al crollo del 2014 ulteriori pesanti perdite (-13,6%). Non troppo bene neppure il cuoio che, nel complesso del 2015, ha lasciato sul terreno il 2,7%, ed anche i cicli e motocicli registrano un modesto +0,8% rispetto al 2014.

Nel primo semestre 2016 invece le esportazioni pisane mettono a segno un risultato migliore (+1,7%) rispetto a quelle nazionali (invariate) e toscane (+0,9%). Un balzo in avanti si registra per la farmaceutica ed il vetro, mentre variazioni più contenute interessano il cuoio ed i motocicli. Inflexione i mobili, le calzature e una parte della meccanica.



Nel 2015 il **turismo** pisano ha segnato una battuta d'arresto: il numero di pernottamenti ha registrato una contrazione del 5,1%. A calare sono state sia le presenze italiane che straniere.

## Pisa - Presenze nelle strutture ricettive

(variazioni % sull'anno precedente)

	Italiani	Stranieri	TOTALE
2009	12,2	1,8	7,1
2010	6,3	5,2	5,8
2011	-4,8	8,8	1,5
2012	-1,4	-3,1	-2,3
2013	-6,5	4,4	-1,2
2014	3,4	-0,7	1,2
2015	-10,0	-0,4	-5,1

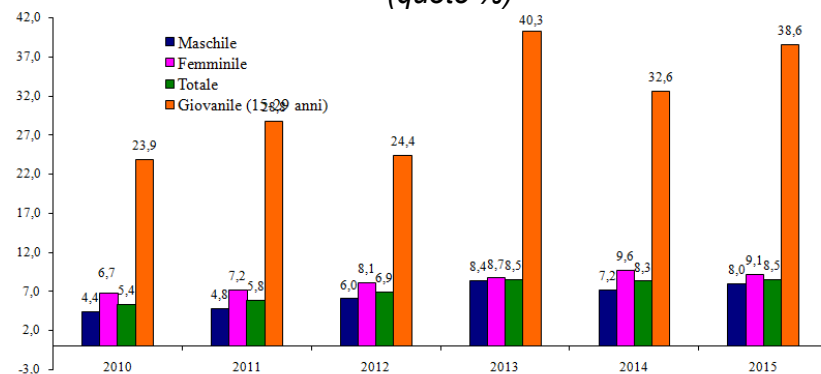
Fonte: Elaborazioni su dati Regione Toscana 2015 dati provvisori

## La cooperazione

Nel 2015 Pisa ha registrato una diminuzione del numero delle cooperative attive, pari a tre unità, con una flessione di un punto percentuale in termini relativi che appare meno negativa rispetto alla media regionale (-2,8%): fra il 2013 ed il 2015, comunque, il sistema cooperativo pisano è cresciuto di 30 unità. Sulla base dei dati forniti dall'INPS, gli occupati in unità locali di imprese cooperative presenti sul territorio della provincia di Pisa, alla fine del 2015 sono stati 9.904 (il 10,4% del totale regionale), di cui 4.174 maschi e 5.730 femmine; il peso della componente femminile (57,9%) è di un punto percentuale superiore rispetto alla media regionale (57,0%).

Con riferimento al **mercato del lavoro**, i dati Istat ci dicono che nel 2015 l'occupazione è cresciuta di circa 8mila unità rispetto all'anno precedente, grazie alla crescita dei servizi e della componente femminile. Il tasso di disoccupazione ha però subito la crescita della forza lavoro, portandosi all'8,5%, due decimi di punto in più rispetto al 2014. Questa variazione è frutto di un ulteriore peggioramento della componente maschile e giovanile, i cui tassi rimangono elevati, mentre si riduce la disoccupazione femminile..

## Pisa – Tassi di disoccupazione (quote %)



Fonte: elaborazioni su dati Istat, anni vari



## L'andamento del credito

Nel corso del 2015 l'andamento dei prestiti nella provincia di Pisa è rimasto in territorio leggermente negativo e non si è dunque verificato, in provincia, quel progressivo miglioramento rilevato invece, nel 2015, su scala regionale (dal -1,8% del I trimestre al +0,3% di fine anno) del credito concesso complessivamente.

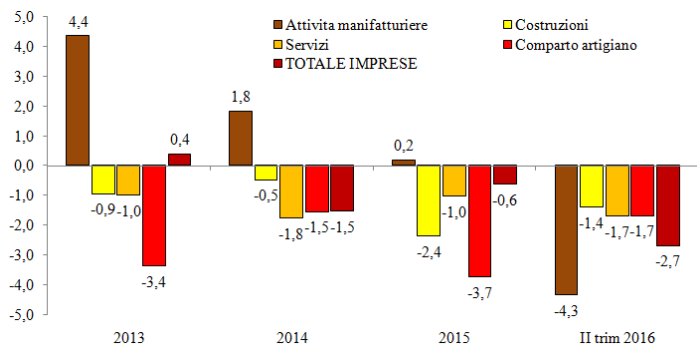
L'aspetto più rilevante è dato sicuramente dallo slancio degli impieghi alle famiglie consumatrici, che hanno registrato a Pisa una nuova espansione nel trimestre finale del 2015. Il risultato è riconducibile non solo alla crescita registrata nel credito al consumo (+2,7%), ma anche nel credito concesso alle famiglie per l'acquisto di abitazioni (+3,0% le consistenze).

È mancata invece, a differenza di quanto accaduto a livello regionale, la spinta delle imprese, che hanno concluso il 2015 con un risultato negativo (-0,7%) a causa della forte contrazione delle piccole imprese (-3,3%) mentre le medio-grandi, pur rallentando rispetto ai trimestri precedenti, segnano un +0,1%.

Al 30 giugno 2016 la performance di Pisa è inferiore di circa mezzo punto percentuale rispetto alla media regionale ed è la sintesi di andamenti diametralmente opposti. Da un lato, infatti, gli impieghi alle famiglie consumatrici continuano ad aumentare (+2,9%), dall'altro, i prestiti alle imprese si riducono ancora (-2,7%) acquisendo il peggior risultato trimestrale degli ultimi due anni e mezzo.

### Pisa - Stock dei prestiti al lordo delle sofferenze

(var. % tendenziali)



Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia sede di Firenze

Le problematiche maturate a livello provinciale sul fronte dei prestiti trovano conferma nella lettura dei dati sulle difficoltà di rimborso dei crediti ricevuti, misurate dal tasso di decadimento, calcolato come rapporto tra il flusso

di nuove sofferenze e la consistenza dei prestiti in essere all'inizio del periodo. A Pisa, a fine 2015, il tasso di decadimento era salito ulteriormente, superando, per la prima volta negli ultimi quattro anni, il tetto dei cinque punti

percentuali (5,1%): un punto e mezzo al di sopra del corrispondente valore regionale. L'indicatore è rimasto stabile per le famiglie residenti in provincia di Pisa, perfettamente allineate con la media della Toscana (1,4% nel IV trim. 2015). Le criticità maggiori si sono riscontrate pertanto fra le imprese (7,3%), le quali, evidentemente, in provincia di Pisa hanno scontato più che altrove gli effetti del forte deterioramento della qualità del credito erogato dal sistema bancario.

Nei primi mesi del 2016, il tasso di decadimento a Pisa rimane purtroppo stabile su valori di poco superiori al 5%.





## 3.2 Analisi del contesto interno

### 3.2.1 Le risorse umane (già descritte nelle slides da 22 a 24 sulla Camera di commercio in cifre )

Le risorse umane rivestono carattere di centralità per l'intera operatività di un'azienda di servizi, qual è la Camera di Commercio. Solo disponendo di personale professionalmente preparato, formato ed adeguatamente stimolato, si possono conseguire positivi risultati nello svolgimento delle attività derivanti dall'attuazione delle priorità strategiche.

Il confronto con le altre Camere della Toscana, sulla base dei dati del progetto di benchmarking operativo, relativi all'anno 2015, registrano per Pisa un numero di dipendenti per mille imprese attive pari a 1,59, inferiore alla media regionale di 1,71.

I vincoli assunzionali resi ancor più stringenti dal D.L.6/7/12 n. 95, art.14 comma 5, convertito nella Legge 135/12 c.d. "Spending Review", oltre alla riforma di razionalizzazione del sistema camerale, non consentono di procedere a nuove assunzioni, pur in presenza di una carenza sulla dotazione organica .

Merita precisare che il personale presso la Camera di Commercio è nella sua totalità impiegato in rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato, avendo da tempo razionalizzato i costi e eliminato il ricorso al lavoro flessibile.: Ciò impone, dunque all'ente un grosso sforzo in termini di aumento della produttività,

### 3.2.2 Le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente (vedi anche slides sulla salute Economico Finanziaria 39-45)

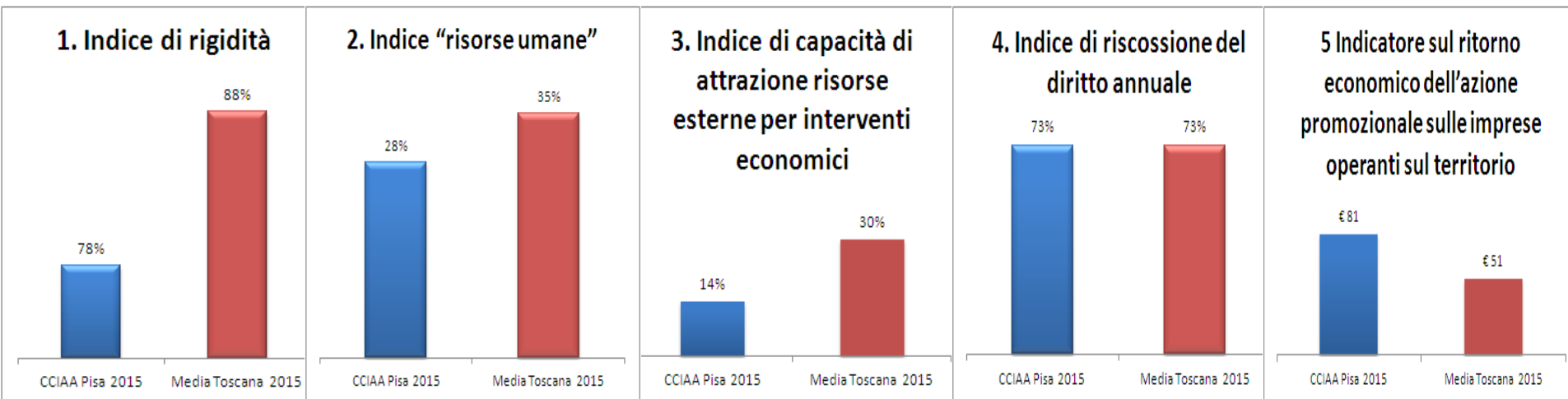
La definizione dei programmi non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili, che per il 2017 risente pesantemente del taglio del 50% del diritto annuale rispetto all'anno 2014, disposto dal D.L. 90/2014, tributo che rappresenta la principale fonte di Entrata delle Camere di Commercio.





### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2015	Media Regionale 2015
<b>1. Indice di rigidità</b>	ID_355: (Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	78%	88%
<b>2. Indice “risorse umane”</b>	ID_26: Costi del personale / Oneri Correnti	28%	35%
<b>3. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici</b>	Id_301+31 Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	14%	30%
<b>4. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	ID73_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2015 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2015	73%	73%
<b>5 Indicatore sul ritorno economico dell’azione promozionale sulle imprese operanti sul territorio</b>	ID_359_ Interventi economici/Imprese attive	€ 81	€ 51



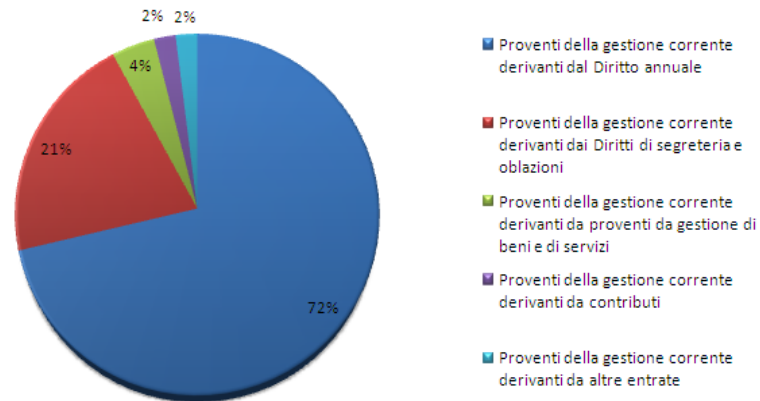
### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

2015 Primo anno con riduzione del D.A. del 35%



PROVENTI CORRENTI	2013	Media Regionale 2013	2014	Media Regionale 2014*	2015	Media Regionale 2015*
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	77%	75%	77%	76%	72%	70%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	15%	16%	15%	15%	21%	21%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2%	3%	3%	3%	4%	3%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	4%	5%	4%	5%	2%	4%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	1%	2%	1%	1%	2%	2%

#### Composizione Proventi della gestione corrente anno 2015



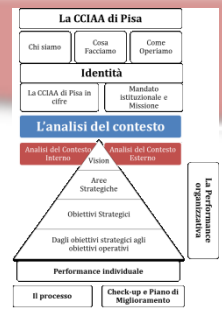
\*Si segnala che i dati relativi alla media regionale del 2014 e 2015 non sono confrontabili con quelli della serie storica precedente





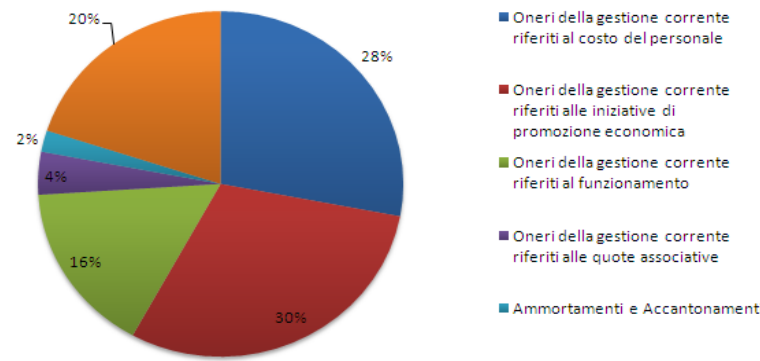
### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

**2015 Primo anno con riduzione del D.A. del 35%**



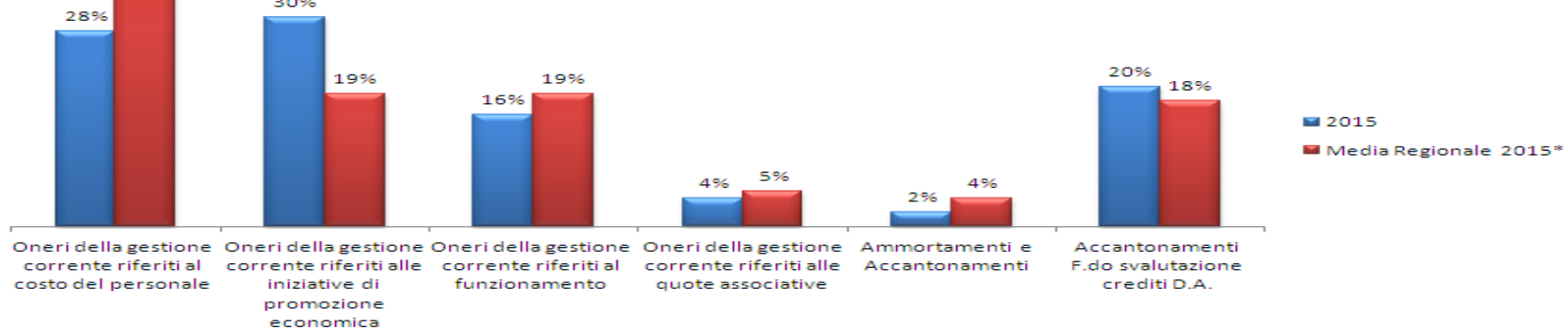
ONERI CORRENTI	2013	Media Regionale 2013	2014	Media Regionale 2014*	2015	Media Regionale 2015*
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	20%	27%	21%	28%	28%	35%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	40%	27%	36%	25%	30%	19%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	12%	16%	13%	16%	16%	19%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	6%	7%	6%	7%	4%	5%
Ammortamenti e Accantonamenti	2%	4%	2%	4%	2%	4%
Accantonamenti F.do svalutazione crediti D.A.	20%	19%	22%	20%	20%	18%

Composizione degli oneri (anno 2015)



\* Si segnala che i dati relativi alla media regionale del 2014 e 2015 non sono confrontabili con quelli della serie storica precedente

Composizione oneri della gestione corrente (anno 2015)

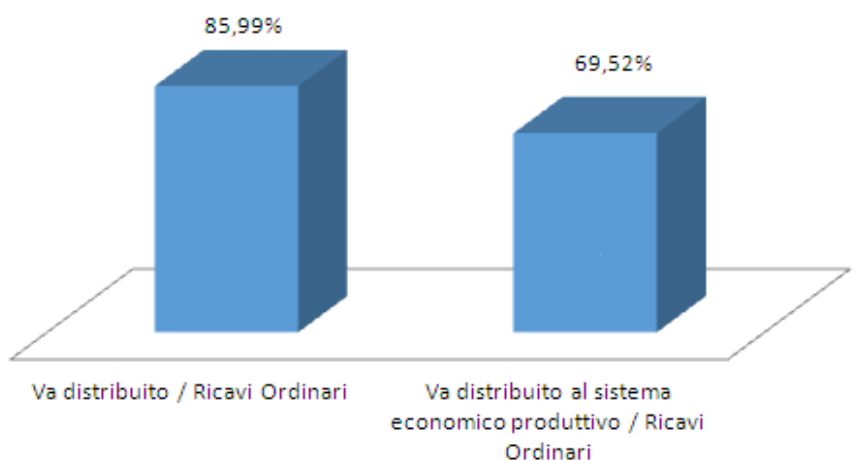




### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

#### Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2015

	VA - 2015
Sistema economico produttivo	5.001.096,68
Servizi anagrafico-certificativi	1.073.442,36
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	580.083,74
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	3.347.570,58
Camera di Commercio	349.297,74
Sistema camerale	458.531,13
Pubblica Amministrazione	377.391,41
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>6.186.316,96</b>



#### Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2015

	VA-2015
<b>Valore della produzione</b>	<b>7.194.223,14</b>
Ricavi da Diritto annuale	4.613.578,21
Ricavi da Diritti di segreteria	1.935.543,33
Contributi trasferimenti e altre entrate	319.345,94
Proventi da gestione di beni e servizi	335.896,46
Variazione delle rimanenze	(10.140,80)
<b>Costi di struttura</b>	<b>2.081.611,43</b>
<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>5.112.611,71</b>
<b>Componenti accessori e straordinari</b>	
+/- Saldo gestione accessoria	453.387,70
+/- Saldo componenti straordinari	620.317,55
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>6.186.316,96</b>

La CCIAA come soggetto economico gestisce le risorse di cui dispone per creare valore e distribuirlo al tessuto economico attraverso l'erogazione dei propri servizi e la gestione delle attività ordinarie e straordinarie.

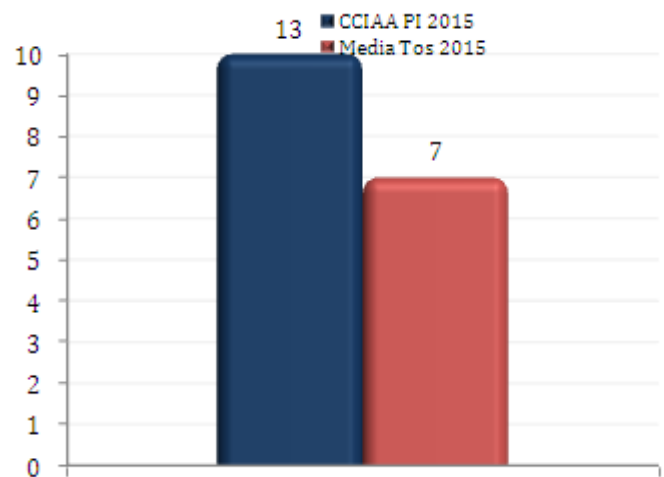
### 3.2.4 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale



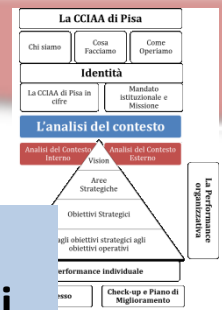
INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2013	Media Regionale 2013	CCIAA PI 2014	Media Regionale 2014*	CCIAA PI 2015	Media Regionale 2015*
<b>1. Indice “gestionale” di assenteismo per malattia di breve durata</b>	Id_50 Giornate medie di assenza per malattia di breve durata del personale assunto a tempo indeterminato	5	4	8	6	13	7

<b>2. Politiche di formazione del personale</b>	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	21	23	19	19	27	27
---	---	----	----	----	----	----	----

\*Si segnala che i dati relativi alla media regionale degli anni 2014 e 2015 non sono confrontabili con quelli della serie storica precedente



1. Indice “gestionale” di assenteismo per malattia di breve durata



### 3.2.5 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e qualità percepita

La Camera persegue il miglioramento della qualità erogata e percepita dei propri servizi mediante la definizione di obiettivi strategici in termini di qualità dei servizi e con la fissazione di target migliorativi su base storica o quando disponibili in termini di confronto con altre realtà camerali tramite benchmarking

## Esempi di indicatori di qualità erogata

Tempi di pagamenti delle fatture passive

Rispetto della Carta dei servizi camerale

Tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese

Mantenimento della certificazione di qualità

Grado di soddisfazione del sito camerale

Rilevazione della soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e formazione e per alcuni risultati di lungo periodo (outcome)

Rilevazione della soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafico certificativi

## Esempi di indicatori di qualità percepita

## 3.2.5 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

## Miglioramento delle performance e riduzione dei tempi di evasione



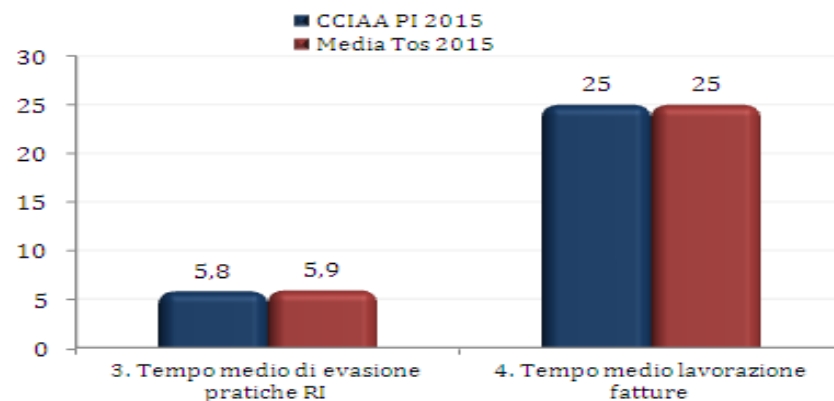
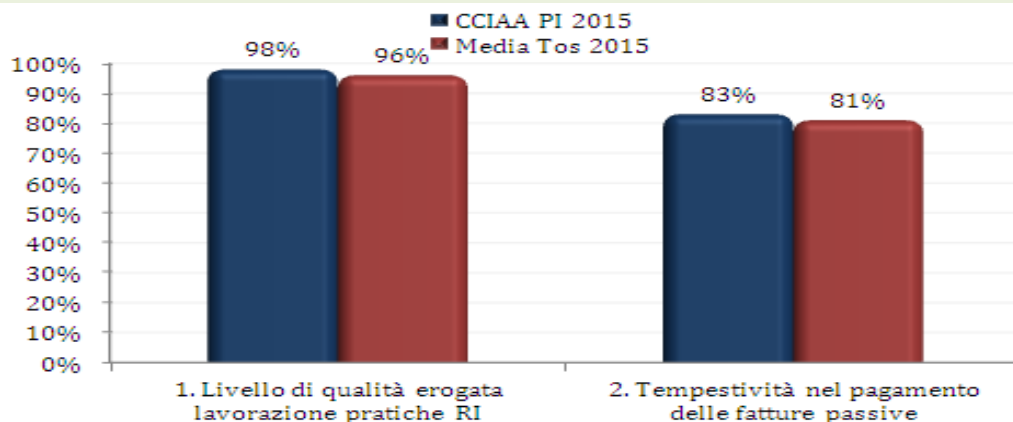
INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2013	Media Regionale 2013	CCIAA PI 2014	Media Regionale 2014*	CCIAA PI 2015	Media Regionale 2015*
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	ID_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	<b>96%</b>	80%	<b>96%</b>	91%	<b>98%</b>	96%
<b>3. Tempestività nel pagamento delle fatture passive**</b>	Id_399_Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	<b>63%</b>	80%	<b>58%</b>	81%	<b>83%</b>	81%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Id_101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	<b>12,9</b>	11,4	<b>9,6</b>	7	<b>5,8</b>	5,9
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture**</b>	Id_398_Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	<b>33</b>	23	<b>35</b>	24	<b>25</b>	25



\* Si segnala che i dati relativi alle medie regionali del 2014 e del 2015 non sono confrontabili con quelli della serie storica precedente

\*\*N.B.Dall'estrazione da Oracle delle fatture pagate e non pagate si ottengono dei dati di pagamento delle fatture "inquinati" da situazioni "non pagabili":

- fatture per le quali è in corso una contestazione della fornitura
- fatture di società partecipate per le quali il pagamento non può essere effettuato a causa di irregolarità negli obblighi di trasparenza delle partecipate



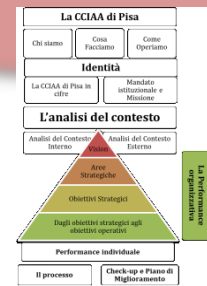
## 4 – La Performance Organizzativa

La rappresentazione e la successiva misurazione della Performance Organizzativa della Camera di Pisa si compone di due livelli di approfondimento:

- uno di stampo gestionale, mediante il quale la CCIAA di Pisa monitora una serie di variabili qualitative e quantitative di differente natura che, in modo trasversale costituiscono le condizioni attraverso le quali la stessa è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti
- uno più propriamente connesso allo sviluppo del «disegno strategico» dell'Ente e quindi derivante dagli intenti e gli impegni politici formalizzato nei documenti di pianificazione e programmazione: Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Budget Direzionale, ecc.

Benché la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli appena richiamati, per chiarezza espositiva il primo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata allo **Stato di salute Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario**, al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno dell'ente poiché funzionali, e allo stesso tempo consequenziali, al «disegno strategico» dell'Ente. L'articolazione di quest'ultimo concerne, invece, il secondo livello della performance, il quale conduce in modo organico dalla Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Il secondo livello della performance verrà approfondito nella presente sezione come puntuale articolazione dell'**Albero della Performance**.



## 4.1 - L'Albero della Performance

La Camera di Commercio di Pisa, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone la descrizione e l'analisi delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata "Albero della Performance".

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 sue attribuzioni/competenze istituzionali

**Mission:** ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di Commercio di Pisa 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. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle linee strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle linee 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 linee strategiche.

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

La Camera di Commercio di Pisa, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta metodologica della Balanced Scorecard, pertanto l'articolazione dell'albero delle performance della Camera di Commercio di Pisa verrà rappresentato secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa e richiamati dalla CIVIT tra cui l'articolazione delle aree strategiche secondo le diverse prospettive di analisi di seguito riportate.



## 4.1.1 – La Vision

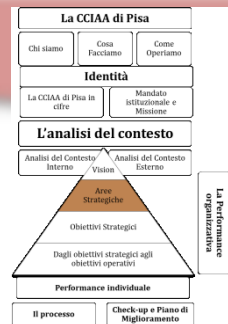
In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale e di Mandato, la Camera di commercio di Pisa ha provveduto a definire la propria vision: consolidare e sviluppare un ruolo proattivo sul territorio di Pisa, fino a conseguire entro il mandato degli organi la leadership del cambiamento. Questo disegno strategico prevede da, un lato, un' interazione con le realtà associative ed i soggetti istituzionali presenti sul territorio per ottimizzare l'offerta di servizi a supporto delle imprese e, dall'altro, lo sviluppo di una struttura organizzativa a rete che consenta alla Camera di Commercio di essere motore di una modernizzazione dell'azione amministrativa fino a farne fattore di sostegno alla competitività delle imprese.

Con il programma di mandato 2014-2018 la **Vision** della Camera di Commercio di Pisa, perseguibile grazie alla propria autonomia statutaria, organizzativa, regolamentare, finanziaria e funzionale è quella di:

- ❖ Aumentare la competitività dei sistemi produttivi locali promuovendo lo sviluppo di processi e beni/servizi innovativi valorizzando l'eccellenza e le produzioni di qualità.
- ❖ Favorire la crescita sostenibile e responsabile delle imprese e del territorio attraverso il sostegno agli investimenti, alla formazione e all'accesso ai mercati.
- ❖ Generare e diffondere la fiducia e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori.
- ❖ Organizzare e gestire la Camera di Commercio in modo da erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse umane e finanziarie.







## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato, la mission istituzionale e la Vision, la Camera di Commercio di Pisa ha delineato tre Priorità strategiche di intervento che caratterizzano il programma di mandato 2014-2018:

1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale
2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica
3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto



## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

La Camera di Commercio di Pisa, al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici ha individuato quattro prospettive di performance.

Le stesse, si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, inoltre, forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta.

**Imprese e territorio:** 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, e volta alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici

**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

**Economico-Finanziaria:** 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.





### 4.1.3 – La Mappa Strategica

La Camera di commercio di Pisa ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l’approccio metodologico della BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

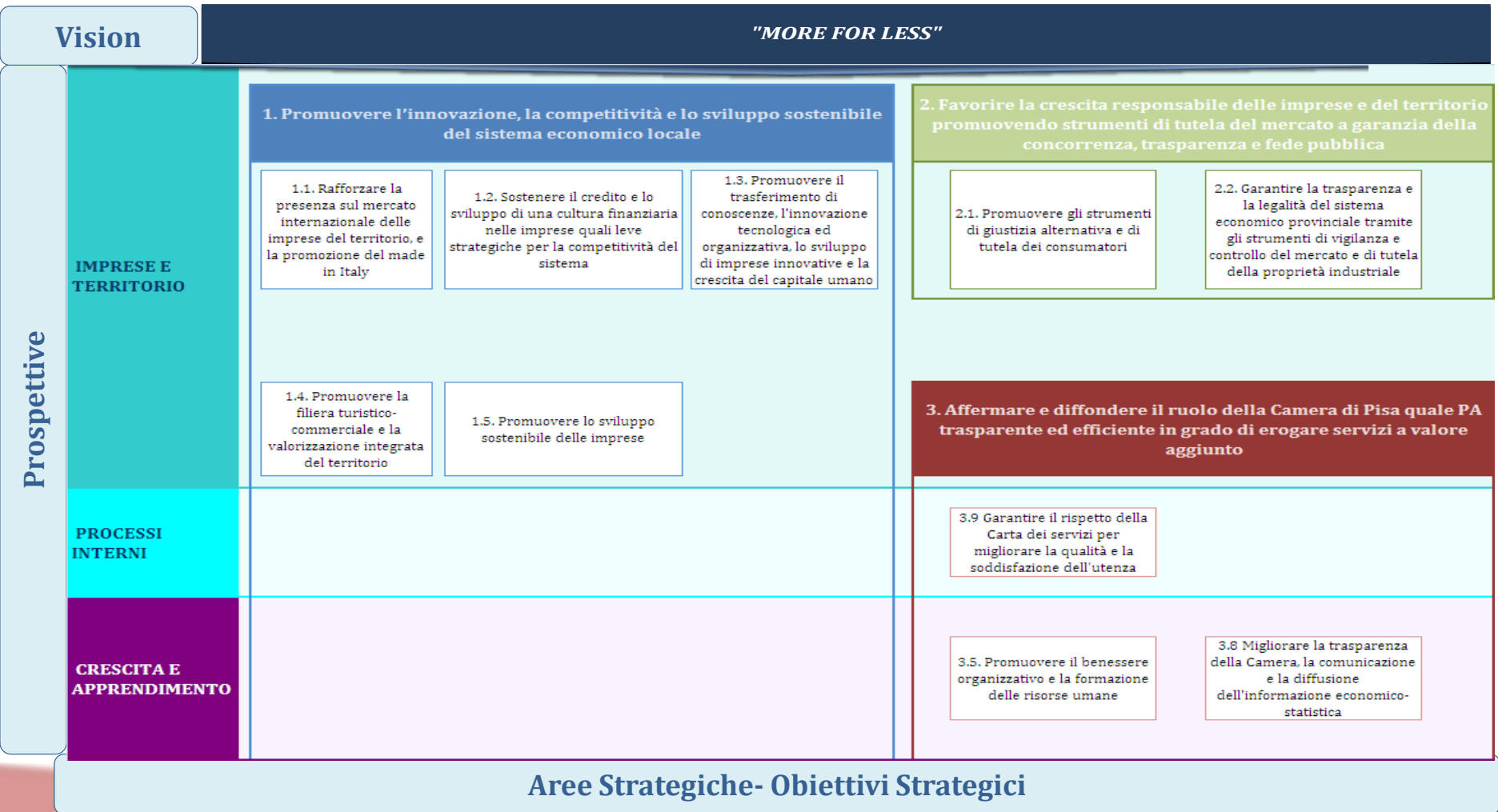
La Mappa Strategica della Camera di commercio di Pisa, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire il triennio 2017-2019, mediante la declinazione della Vision dell’Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica (riferita al mandato 2014-2018), potrà essere soggetta a variazioni nel corso degli anni di gestione in considerazione del possibile completo raggiungimento di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seguito di variazioni del contesto, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l’avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

Si riporta a seguire la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision, Aree Strategiche ed Obiettivi Strategici.

# 4.1.3 - La Mappa Strategica

Di seguito la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera ha individuato delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e a cascata di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rimanda alla RPP 2017 pubblicata sul sito camerale.





## 4.2 – Rappresentazione Obiettivi strategici

### Collegamenti con Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio e con Prevenzione della corruzione



A partire dal triennio 2014-2016 i documenti di programmazione dell’Ente si sono arricchiti della redazione del «**Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio**», allegato al Bilancio di Previsione. Secondo quanto previsto lo stesso deve essere redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012. Il Piano PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l’amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio. Pertanto il presente Piano della Performance risulta coerente sia in termini di metodologia che di contenuti con il sistema di obiettivi ed indicatori definiti all’interno del PIRA.

Altro collegamento che si rende necessario attuare con il ciclo della performance riguarda l’integrazione degli strumenti e delle misure contenute nei **Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità e nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione**.

Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendono l’operato dell’amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell’azione amministrativa. All’interno della prospettiva “Processi interni” sono riepilogate le azioni di attuazione del Programma triennale della trasparenza e l’integrità, 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.

Ai fini di una maggiore snellezza dell’esposizione, nelle slide che seguono, riguardanti la presentazione del cruscotto triennale di Ente, saranno evidenziati in **colore azzurro** gli indicatori che sono stati selezionati per essere inclusi nel **PIRA**, ed in **colore rosso** quegli indicatori che attengono al **Programma triennale per la trasparenza e l’integrità ed al Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione**.



PIRA



PTTI/PTPC



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio

Cruscotto 2017-2019



PIRA

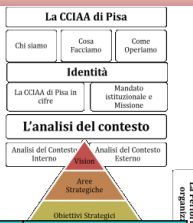
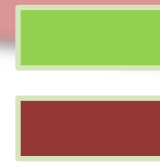
PTPCT



### IMPRESE E TERRITORIO

Peso Target 2017 Target 2018 Target 2019

<b>A1</b>	<b>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy</b>		<b>25%</b>			
A1 1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n" *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	35%	5,50	5,50	5,50
A1 2	Livello di diffusione delle attività di formazione per la preparazione ai mercati esteri in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno "X-1"} * \text{partecipanti ai corsi formativi anno X-1})$	35%	$\geq 100\%$	$\geq 100\%$	$\geq 100\%$
A1 3	Grado di coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA/N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n"	30%	22%	22%	22%
<b>A2</b>	<b>Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema</b>		<b>5%</b>			
A2 1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sostegno al credito (indicatore bench)	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fido perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	100%	0,50	0,50	0,50
<b>A3</b>	<b>Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano</b>		<b>10%</b>			
A3 1	Livello di coinvolgimento degli studenti nelle attività di orientamento, alternanza e impresa simulata	n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro comprese imprese di studenti anno X	50%	3.300,00	3.300,00	3.300,00
A3 2	Livello di diffusione dell'attività informativa realizzata in tema di cultura d'impresa	$\Sigma(\text{Ore informative realizzate presso gli istituti scolastici nell'anno X}) / \Sigma(\text{Ore informative realizzate presso gli istituti scolastici nell'anno X-1})$	20%	$\geq 100\%$	$\geq 100\%$	$\geq 100\%$
A3 3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero imprese iscritte al 31-12-2017/numero imprese ospitanti tirocini nel 2016	30%	$\geq 100\%$	$\geq 100\%$	$\geq 100\%$



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio

IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2017	Target 2018	Target 2019
<b>A4</b>	<b>Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio</b>			<b>25%</b>			
A4	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCAA di promozione locale*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	25%	8,50	8,50	8,50
A4	2	Partecipazione a grandi eventi di promozione del territorio provinciale	Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio (coinvolgimento Enti ed altri soggetti, presenza sulla stampa e gradimento sui social): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	40%	100,00%	100,00%	100,00%
A4	3	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	N° di protocolli d'intesa stipulati per la promozione turistica e dei beni culturali	25%	>=5	>=5	>=5
A4	4	Livello di conoscenza del Panel di assaggio da parte dei produttori	n. campioni analizzati Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	10%	100,00	100,00	100,00
<b>A5</b>	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</b>			<b>5%</b>			
A5	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di risparmio energetico e green building	n° imprese assistite negli adempimenti ambientali e/o beneficiarie di servizi informativi in tema di sviluppo sostenibile e risparmio energetico*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	80%	7,50	7,50	7,50
<b>A6</b>	<b>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</b>			<b>20%</b>			
A6	1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	40%	3,00	3,2	3,2
A6	2	Livello di qualità delle conciliazioni gestite (Indicatore di bench)	N° di conciliazioni concluse nel 2017 con accordo positivo (successive al primo incontro)/ N° di conciliazioni (successive al primo incontro) concluse nel 2017	15%	43%	43%	43%
A6	3	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi (dato di stock nel triennio 2016-2018)	30%	10	18	28
A6	4	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di convenzioni stipulate in tema di giustizia alternativa	15%	2,00	2,00	2,00

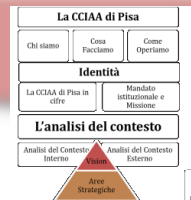


## 4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio e Processi Interni



PIRA

PTPCT



IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2017	Target 2018	Target 2019
----------------------	--	--	--	------	-------------	-------------	-------------

A7	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale			10%			
----	---	--	--	-----	--	--	--

A7	1	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva (Indicatore di bench)	(N° di sopralluoghi effettuati nell'anno "n" + interventi ispettivi)*1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	40%	10,50	10,50	10,50
----	---	--	--	-----	-------	-------	-------

A7	2	Grado di diffusione dell'attività di verifica metrica a livello provinciale (Indicatore di bench)	N° di strumenti verificati nell'anno * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	40%	33,00	33,00	33,00
----	---	---	--	-----	-------	-------	-------

A7	5	Grado di coinvolgimento nelle iniziative locali in tema di legalità	Numero di protocolli di intesa e convenzioni con Enti e altri soggetti in tema di legalità e di vigilanza	20%	>=1	>=1	>=1
----	---	---	---	-----	-----	-----	-----

PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2017	Target 2018	Target 2019
------------------	--	--	--	------	-------------	-------------	-------------

B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			100%			
----	--	--	--	------	--	--	--

B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	20%	94,0%	94,0%	94,0%
----	---	---	---	-----	-------	-------	-------

B1	2	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	5%	85%	85%	85%
----	---	---	--	----	-----	-----	-----

B1	3	Grado di soddisfazione sui servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) rilevato tramite totem	n°contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	5%	90%	90%	90%
----	---	--	--	----	-----	-----	-----

B1	4	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Feed back positivi sull'esito di iniziative realizzate nell'anno precedente/Feed back ricevuti	5%	65%	65%	65%
----	---	---	--	----	-----	-----	-----

B1	5	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	15%	100,0%		
----	---	--	---	-----	--------	--	--

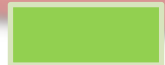
B1	6	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	15%	90%	90,00%	90,00%
----	---	--	---	-----	-----	--------	--------

B1	7	Grado di utilizzo da parte delle imprese del servizio di consegna a domicilio	N° di documenti (certificati d'origine, certificati RI, libri e registri soggetti a vidimazione) consegnati a domicilio tramite corriere nell'anno X/N° di documenti(certificati d'origine, certificati RI, libri e registri soggetti a vidimazione)gestiti dall'ufficio Sportello polifunzionale e dalla sede di Santa Croce nel 2017 e non consegnabili a vista	10%	15%	15%	15%
----	---	---	---	-----	-----	-----	-----



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Crescita ed apprendimento

			PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2017	Target 2018	Target 2019	
B1	8	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	>=70%	>=70%	>=70%	
B1	9	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione)anno X (Pec incluse)	15%	≤6,00	≤6,00	≤6,00	
<b>100%</b>				<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>	<b>Peso</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
<b>C1</b>	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>			<b>50%</b>				
C1	1	Livello di assenza per malattia pro-capite (indicatore bench)	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2017/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	10%	≤4	≤4	≤4	
C1	2	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	40%	≥1	≥1	≥1	
C1	3	Grado di attuazione attività di efficientamento ed armonizzazione collegate all'accorpamento	Realizzazione progetto di efficientamento ed armonizzazione collegato all'accorpamento; attività realizzate/attività previste	50%	100%	100%		
<b>C2</b>	<b>Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica</b>			<b>50%</b>				
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	20%	100,0%	100,0%	100,0%	
C2	2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	15%	22,0%	22,0%	22,0%	
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X-1	15%	≥1	≥1	≥1	
C2	4	Livello di visibilità delle iniziative camerali sui media	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /n° di presenze sulla stampa di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1	30%	≥1	≥1	≥1	
C2	5	Livello di adeguamento alla normativa in tema di trasparenza amministrativa	Predisposizione regolamento interno su accesso civico secondo normativa FOIA	20%	30/06/2017			



PIRA



PTPCT

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Economico Finanziaria



100%		ECONOMICO FINANZIARIO		Peso	Target 2017	Target 2018	Target 2019
D1	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			10%			
D1	2	Capacità di razionalizzare le partecipazioni di sistema	Costo per contributi società partecipate anno 2017/costo per contributi società partecipate anno 2016	100%	<=1		
D2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale			30%			
D2	1	Esito azioni di messa a reddito dei locali del palazzo degli Affari	Proventi da locazione sale anno X/Costi per locazione sale anno X	50%	>1	>=1	>=1
D2	2	Livello di occupazione delle sale MACC tramite indice di saturazione capacità MICE (Meetings, incentives, conferencing exhibition)	$\Sigma$ N° di posti occupati sulla base della capienza delle sale effettivamente locate nell'anno 2017/N° di posti disponibili sulla base della capienza delle sale *360	50%	>=30%	>=30%	>=30%



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

PIRA

PTTI/PTPC



100%			ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Target 2017	Target 2018	Target 2019
D3	Continuare a creare valore aggiunto			60%			
D3	1	Grado di sinergia con soggetti terzi per attività promozionale	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative Programmi 1.1 e 1.4 (contabile e extracontabile)	10%	100.000,00	100.000,00	100.000,00
D3	2	Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi da progetti promozionali e proventi da gestione di beni e servizi	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	15%	>=21,5%	>=20%	
D3	3	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento anno X (al netto oneri da riversare allo Stato)/Oneri di funzionamento(al netto oneri da riversare allo Stato) anno X-1	10%	<=1	<=1	<=1
D3	4	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Costi personale anno X-1	10%	<1	<1	<1
D3	5	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/costi diretti da attività commerciale	15%	>1,0	>=1,6	>=1,7
D3	7	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench )	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2016 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2016) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2016 (per anno di cassa 2017)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2016	10%	76%	76%	76%
D3	8	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali	Interventi economici/proventi gestione corrente	15%	>=20%	>=20%	>=20%
D3	9	Razionalizzazione degli spazi del Palaffari (sede camerale)	Mq inutilizzati al 31/12/2017/Mq inutilizzati al 31/12/2016	5%	<=0,3		
D3	10	Grado d'implementazione piano di razionalizzazione con UN	Realizzazione piano di razionalizzazione con UN: attività realizzate/attività previste	10%	100%		



## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione 2017-2019

Oltre ai cinque indicatori strategici presenti nel cruscotto triennale di Ente con valenza in termini di prevenzione della corruzione ed appositamente contrassegnati nelle pagine precedenti, la Giunta camerale nell'assegnazione al Segretario Generale ed alla dirigenza degli obiettivi individuali ha individuato altri specifici indicatori:

### Indicatore assegnato al Segretario Generale

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Target 2017	
C1	5	Livello di aggiornamento formazione in tema di anticorruzione	Predisposizione programma di formazione in tema di prevenzione della corruzione sulla base proposte della Dirigenza	5%	36/06/2017

### Indicatori assegnati alla Dirigenza

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Target 2017	
C2	7	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017	5%	100%
C1	6	Livello di aggiornamento formazione in tema di anticorruzione	Data di predisposizione proposta di programma formativo in tema di prevenzione della corruzione per l'area di competenza	20%	31/05/2017

### Indicatore a carico dell'Ufficio Affari generali, comunicazione ed informazione economica

PROCESSI INTERNI				Target 2017	
Livello di aggiornamento del Piano annuale di Comunicazione			Data di pubblicazione del Piano di Comunicazione 2017	10/03/2017	

## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Segretario Generale

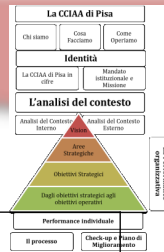


### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

IMPRESE E TERRITORIO				
Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy			Risorse Economiche	€ 380.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
10102 Organizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere internazionale  10104 Servizi di supporto formativi, informativi e di accompagnamento anche in collaborazione con la rete italiana ed estera del sistema camerale	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n" *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	5,50	Preparazione imprese settore agroalimentare ai mercati internazionali promo-commercializzazione turismo Preparazione mercati esteri sistema casa Preparazione del settore artigianato in eventi di carattere internazionale Promozione Industria 4.0	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA/N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n"	22%		
	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi anno X} / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno "X-1"} * \text{partecipanti ai corsi formativi anno X-1}))$	$\geq 100\%$		
Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema			Risorse Economiche	€ 100.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
10203 Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie *1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	0,50  Pia	Azioni di sostegno all'accesso al credito delle start up attraverso i Confidi	Fondazione di Partecipazione per Innovazione e sviluppo imprenditoriale



# 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Segretario Generale



## PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano

Risorse Economiche

€ 130.000

Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
10303 Promuovere la cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie in materia di alternanza scuola lavoro e orientamento al lavoro ed alle professioni	n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro comprese imprese di studenti	3.000,00	Orientamento al lavoro e creazione di impresa Alternanza Scuola lavoro Competizioni tra "imprese di studenti"	Fondazione di Partecipaz per Innovaz e sviluppo imprendit
	$\Sigma(\text{Ore informative realizzate presso gli istituti scolastici nell'anno X})/\Sigma(\text{Ore informative realizzate presso gli istituti scolastici nell'anno X-1})$	$\geq 100\%$		
	Numero imprese iscritte al 31-12-2017/numero imprese ospitanti tirocini nel 2016	$\geq 100\%$		

Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio

Risorse Economiche

€ 218.000

Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
10402 Iniziative di costruzione e promozione dei prodotti turistici in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati 10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive e commerciali	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCAA di promozione locale*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	8,50	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali Servizi per la qualità e la qualificazione delle filiere del Made in Italy Itinerari turistici alternativi e pubblicazioni di promozione del territorio Progetto Vetrina Toscana a Tavola	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio (coinvolgimento Enti ed altri soggetti, presenza sulla stampa e gradimento sui social): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	100,00%		
	N° di protocolli d'intesa stipulati per la promozione turistica e dei beni culturali	$\geq 5$		
10404 Attività di promozione delle produzioni tipiche agroalimentari	n. campioni analizzati Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	$\geq 100$	10404 Attività di promozione delle produzioni tipiche agroalimentari	62

## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Segretario Generale



### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese

			Risorse Economiche	€ 8.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	n° imprese assistite negli adempimenti ambientali e/o beneficiarie di servizi informativi in tema di sviluppo sostenibile e risparmio energetico*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	7,50	Sportello rifiuti	CCIAA, Fondazione di Partecipaz per Innovaz e sviluppo imprendit

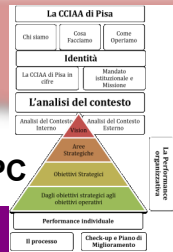
### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza

			Risorse Economiche	€ 2.000
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	94,0%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	90,0%		
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	85,0%		
	Feed back positivi sull'esito di iniziative realizzate nell'anno precedente/Feed back ricevuti	65,0%		
30905 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali che hanno ottenuto la certificazione di qualità	Mantenimento certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	DNV, Vari servizi della Camera



# 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Segretario Generale



## PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

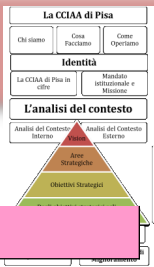
CRESCITA E APPRENDIMENTO					
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane				Risorse Economiche	€ 24.800
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti	
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	Data di predisposizione piano di formazione trasversale al personale su come fronteggiare le nuove competenze	31/05/2017	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale	
	Predisposizione programma di formazione in tema di prevenzione della corruzione sulla base proposte della Dirigenza	30/06/2017			
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale	
Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica				Risorse Economiche	€ 50.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti	
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	100,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale	
	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	22%	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna: Grafica - Pubblicità istituzionale Sito Internet - CRM - Acquisizione spazi per approfondimenti TV e stampa periodica	Servizio Relazioni esterne e Affari generali	
	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X-1	≥1			trasversale
30801 Ottimizzare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /n° di presenze sulla stampa di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati	≥1	Osservatori sullo stato e sull'andamento dell'economia provinciale, incluso il sistema del credito Fornire informazioni statistiche ed economiche sul territorio	Servizio Relazioni esterne e Affari	
30802 Miglioramento della comunicazione					





## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Segretario Generale

### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA



ECONOMICO FINANZIARIO				
Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture				€ 450.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente	Costo per contributi società partecipate anno 2017/costo per contributi società partecipate anno 2016	<=1	Erogazione di contributi vari e quote associative	trasversale

Continuare a creare valore aggiunto				Risorse Economiche
				€ 0,00
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=21,5%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale
30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese				
30707 Reperimento di nuove risorse	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative Programma 1.1 e 1.4 (contabile e extracontabile)	€ 100.000,00		Servizio Promozione e sviluppo imprese
30703 Miglioramento della riscossione del diritto annuale	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2016 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2016) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2016 (per anno di cassa 2017)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2016	76%	Miglioramento delle percentuali di riscossione pre -emissione ruolo - azioni di sollecito ai contribuenti	Servizio Gestione Risorse Economiche e Finanziarie



# 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato

## PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori			Risorse Economiche	€ 71.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
20104 Sviluppare l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa per la risoluzione di controversie	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	3,00	Gestire le procedure di giustizia alternativa	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	N° di conciliazioni concluse nel 2016 con accordo positivo (successive al primo incontro)/ N° di conciliazioni (successive al primo incontro) concluse nel 2016	43%		
20105 Sviluppare l'operatività dell'Organismo di Composizione della crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi (dato di stock nel triennio 2016-2018)	10	ORGANISMO DI COMPOSIZIONE CRISI	
20104 Sviluppare l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa per la risoluzione di controversie	N° di convenzioni stipulate in tema di giustizia alternativa	>=2	Promozione dei codici etici come strumento di prevenzione dei conflitti e di tutela dei consumatori	
<b>Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite vigilanza e tutela industriale</b>			<b>Risorse Economiche</b>	
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
20201 Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori anche in associazione con altre CCIAA e con il supporto di UTC	(N° di sopralluoghi effettuati nell'anno "n" + interventi ispettivi)*1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	10,50	Iniziative volte al potenziamento di attività ispettiva	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	N° di strumenti verificati nell'anno * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	33,00		
20206 Continuazione delle attività dello "sportello Legalità" e ampliamento delle tematiche trattate con gli strumenti di esdebitazione previsti dalla legge 3/2012 in collaborazione con Fondazione Toscana per lotta all'usura ONLUS	Numero di protocolli di intesa e convenzioni con Enti e altri soggetti in tema di legalità e strumenti di giustizia alternativa	>=1	Azioni di sensibilizzazione per la promozione della legalità nel sistema economico provinciale Organismo di composizione della Crisi	



# 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Gestione Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato



PTPCT



## PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

PROCESSI INTERNI				
Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			<b>Risorse Economiche</b>	€ 2.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	94,0%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	90,0%		
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	85,0%		
30905 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità degli uffici dell'Area anagrafico certificativa e della regolazione del mercato	Mantenimento certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	trasversale



## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO



PTTI/PTPC



CRESCITA E APPRENDIMENTO				
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 7.260
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	Data di predisposizione proposta di programma formativo in tema di prevenzione della corruzione per l'area di competenza	31/05/2017	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale

Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	100,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: Messa a punto del sistema di gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale
	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X-1	≥1		trasversale



## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi -Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato



### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			€ 450.000	
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente	Costo per contributi società partecipate anno 2017/costo per contributi società partecipate anno 2016	<=1	Erogazione di contributi vari e quote associative	trasversale
Valorizzazione economica del patrimonio camerale			Risorse Economiche	€ 360.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30101 Riqualificazione e valorizzazione delle sedi della Camera	Valore investimenti realizzati nel 2017/valore investimenti previsti nel piano degli investimenti per il 2017	>=85%	Interventi di ristrutturazione	Servizio Provveditorato Dirigente Area gestione patrimonio e Rdm
Continuare a creare valore aggiunto			Risorse Economiche	€ 0,00
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale 30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese 30707 Reperimento di nuove risorse	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=21,5%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale
30703 Miglioramento della riscossione del diritto annuale	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2016 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2015) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2016 (per anno di cassa 2017)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2016	76%	Miglioramento delle percentuali di riscossione pre -emissione ruolo - azioni di sollecito ai contribuenti	Servizio Gestione Risorse Economiche e Finanziarie



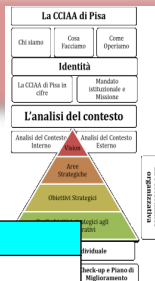
## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Anagrafico certificativa



PTTI/PTPC

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

PROCESSI INTERNI				
Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30903 Mantenimento della qualità e dell'efficienza del Registro Imprese	n° contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	90%	Ottimizzare l'organizzazione del Servizio Registro Imprese per migliorare l'informazione all'utenza e per garantire la manutenzione delle informazioni economiche della banca dati RI	Servizi Certificazioni e Anagrafiche e Registro Imprese
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	94,0%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	90,0%		
30905 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali che hanno ottenuto la certificazione di qualità	Mantenimento certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	trasversale

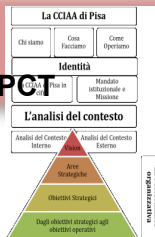




## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Anagrafico certificativa



PTPOT



### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

CRESCITA E APPRENDIMENTO				
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 10.000
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	Data di predisposizione proposta di programma formativo in tema di prevenzione della corruzione per l'area di competenza	31/05/2017	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale
Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2017	Azioni	Servizi interni coinvolti
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	100,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale
	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X-1	≥1		trasversale



# 5. La performance individuale



La CCIAA di Pisa

Chi siamo	Come Funzioniamo	Contatti
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Monitoraggio	Imprenditori e Operatori
L'analisi del contesto		
Analisi del territorio	Analisi del mercato	Analisi del settore

Dagli obiettivi strategici agli indicatori operativi

Performance 2019

2017 = Piano di riferimento

SECRETARIO GENERALE				
Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale			35%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2017
A1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy) all'interno della priorità 1	20%	90%
A2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A2 (Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema) all'interno della priorità 1	20%	90%
A3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano) all'interno della priorità 1	20%	90%
A4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1	20%	90%
A5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1	10%	90%
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2017
D1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D1 (Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture) all'interno della priorità 3	10%	90%
Priorità 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			15%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2017
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	50%	90%
A7		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	50%	90%
Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			50%	
PROCESSI INTERNI			Peso	Target 2017
B1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B1 (Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3	25% 017-2019	90%





# 5. La performance individuale



La CCIAA di Pisa

Chi siamo	Come Funzioniamo	Contatti
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Monitoraggio e reporting	Contatti
L'analisi del contesto		
Analisi del contesto interno	Analisi del contesto esterno	Area Strategica
Strategie e progetti		
Indicazioni		
Back-up e Piano di Miglioramento		

CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2017	
C1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C1 (Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane) all'interno della priorità 3	10%	90%
C1	3	Ridefinizione nuova operatività a seguito entrata in vigore della legge ri riforma	Interventi economici realizzati nell'anno/Interventi economici previsti nell'anno	10%	>85%
C1	4	Livello di formazione erogata al personale mirata a fronteggiare le nuove competenze	Data di predisposizione piano di formazione trasversale al personale su come fronteggiare le nuove competenze	5%	31/05/2017
C1	5	Livello di aggiornamento formazione in tema di anticorruzione	Predisposizione programma di formazione in tema di prevenzione della corruzione sulla base proposte della Dirigenza	5%	30/06/2017
C2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C2 (Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica) all'interno della priorità 3	10%	90%
C2	7	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017	5%	100%
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2016	
D2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D2 (Valorizzazione economica del patrimonio camerale) all'interno della priorità 3	15%	90%
D3			Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D3 (Continuare a creare valore aggiunto) all'interno della priorità 3	15%	90%



## 5. La performance individuale

Dirigente Area Anagrafico Certificativa					
PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2017
<b>B1</b>	<b>Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</b>			<b>70%</b>	
B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25%	94,0%
B1	3	Grado di soddisfazione sui servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) rilevato tramite totem	n°contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	10%	90%
B1	5	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	20%	100%
B1	7	Grado di utilizzo da parte delle imprese del servizio di consegna a domicilio	N° di documenti (certificati d'origine, certificati RI, libri e registri soggetti a vidimazione )consegnati a domicilio tramite corriere nell'anno X/N° di documenti(certificati d'origine, certificati RI, libri e registri soggetti a vidimazione)gestiti dall'ufficio Sportello polifunzionale e dalla sede di Santa Croce nel 2017 <b>e non consegnabili a vista</b>	10%	15%
B1	8	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	$\geq 70\%$
B1	9	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione) anno X (Pec incluse)	25%	$\leq 6,00$
CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2017
<b>C1</b>	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>			<b>15%</b>	
C1	3	Grado di attuazione attività di efficientamento ed armonizzazione collegate all'accorpamento	Realizzazione progetto di efficientamento ed armonizzazione collegato all'accorpamento; attività realizzate/attività previste	80%	100%
C1	6	Livello di aggiornamento formazione in tema di	Data di predisposizione proposta di programma formativo in tema di prevenzione della corruzione per l'area di competenza	20%	31/05/2017



## 5. La performance individuale

C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			5%	
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	25%	100,0%
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X-1	25%	≥1
C2	9	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017	50%	100%
<b>ECONOMICO FINANZIARIO</b>				<b>Peso</b>	<b>Target 2017</b>
D3	Continuare a creare valore aggiunto			10%	
D3	3	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento anno X (al netto oneri da riversare allo Stato)/Oneri di funzionamento(al netto oneri da riversare allo Stato) anno X-1	50%	≤1
D3	10	Grado d'implementazione piano di razionalizzazione con UN	Realizzazione piano di razionalizzazione con UN: attività realizzate/attività previste	50%	100%



La CCIAA di Pisa

Chi siamo	Come Funzioniamo	Contatti
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Monitoraggio Imprenditoria e Commerciale	
L'analisi del contesto		
Analisi del territorio	Analisi del mercato	Analisi del settore

## Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria e Regolazione del mercato

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2017	
A	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica		30%		
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	50%	90%	
A7	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	50%	90%	
PROCESSI INTERNI			Peso	Target 2017	
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza		15%		
B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	30%	94,0%
B1	5	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	30%	100%
B1	6	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	40%	90%
CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2017	
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		15%		
C1	3	Grado di attuazione attività di efficientamento ed armonizzazione collegate all'accorpamento	Realizzazione progetto di efficientamento ed armonizzazione collegato all'accorpamento; attività realizzate/attività previste	80%	100%
C1	6	Livello di aggiornamento formazione in tema di anticorruzione	Data di predisposizione proposta di programma formativo in tema di prevenzione della corruzione per l'area di competenza	20%	31/05/2017

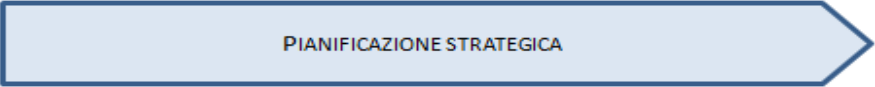
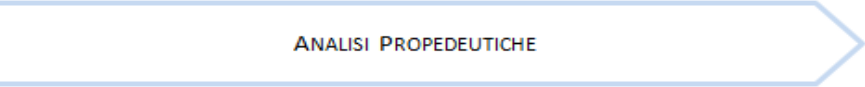
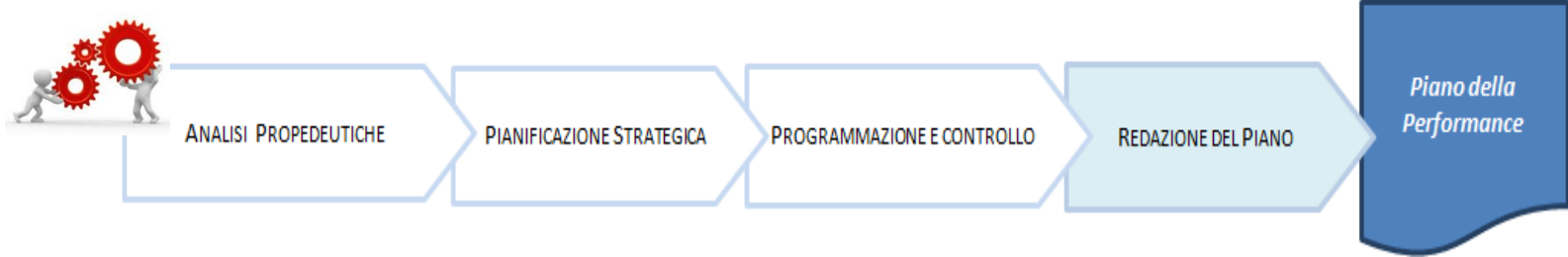


# 5. La performance individuale

C2	<b>Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica</b>		<b>10%</b>		
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	50%	100%
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto) nell'anno X-1	10%	≥1
C2	8	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2017	40%	100%
<b>ECONOMICO FINANZIARIO</b>			<b>Peso</b>	<b>Target 2017</b>	
D1	<b>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</b>		<b>5%</b>		
D1	3	Capacità di razionalizzare le partecipazioni di sistema	Costo per contributi società partecipate anno 2017/costo per contributi società partecipate anno 2016	100%	≤1
D2	<b>Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>		<b>5%</b>		
D2	3	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Valore investimenti realizzati nel 2017/valore investimenti previsti nel piano degli investimenti per il 2017	40%	≥85%
D3	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>		<b>20%</b>		
D3	3	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento anno X (al netto oneri da riversare allo Stato)/Oneri di funzionamento(al netto oneri da riversare allo Stato) anno X-1	20%	≤1
D3	5	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/costi diretti da attività commerciale (su area di competenza)	25%	>1,0
D3	7	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench)	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2016 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2016) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2016 (per anno di cassa 2017)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2016	25%	76%
D3	9	Razionalizzazione degli spazi del Palaffari (sede camerale)	Mq inutilizzati al 31/12/2017/Mq inutilizzati al 31/12/2016	10%	≤0,3
D3	10	Grado d'implementazione piano di razionalizzazione con UN	Realizzazione piano di razionalizzazione con UN: attività realizzate/attività previste	17-2019 20%	100%

# 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'ente. In tale documento il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del ciclo di gestione della performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito si propone una sintesi delle attività, tempi e attori coinvolti del processo di redazione del Piano della Performance.



ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Analisi di contesto</b>	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder Ufficio Studi Servizio Programmazione e controllo di gestione
2 <b>Mappatura e coinvolgimento stakeholders</b>	Giu-Set	
3 <b>Feedback strategico</b>	Giu-Ott	
4 <b>Analisi finanziaria</b>	Giu-Ott	

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Definizione obiettivi strategici pluriennali e annuali</b>	Sett-Ott	•Organi Segr. Gen •Dirigenti •Servizio Programmazione e controllo di gestione •P.O.
2 <b>Definizione della Mappa strategica</b>	Ott-Nov	
3 <b>Definizione del cruscotto pluriennale con indicatori e target</b>	Nov-Gen	

## 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

REDAZIONE DEL PIANO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Approvazione RPP</b>	Ott	Consiglio Organi Segr.Gen. Stakeholder
2 <b>Definizione delle iniziative da realizzare nell'anno e quantificazione delle risorse</b>	Sett-Dic	Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione, S. Gestione risorse economiche
3 <b>Approvazione del Preventivo economico</b>	Nov	Consiglio
4 <b>Approvazione del Budget Direzionale e parametri dei dirigenti</b>	Dic	Giunta OIV
5 <b>Cascading degli obiettivi in aree dirigenziali con indicatori e target annuali</b>	Dic	Segr.Gen Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione P.O.
6 <b>Traduzione degli obiettivi strategici in operativi</b>	Gen-Feb	Segr.Gen Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione P.O., Uffici

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 <b>Definizione della struttura del documento</b>	Dic-Gen	Segr.Gen, Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione
2 <b>Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti</b>	Nov-Dic	S. Programmazione e controllo di gestione
3 <b>Predisposizione Piano della performance</b>	Gen	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
4 <b>Approvazione del piano della Performance</b>	Gen	Giunta
5 <b>Comunicazione del piano all'interno dell'Ente e all'esterno</b>	Gen-Feb	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
6 <b>Pubblicazione sulla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet</b>	Feb	S. Relazioni esterne e affari generali
7 <b>Aggiornamento del piano della performance</b>	In itinere	Giunta, Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione

## 6.2 Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio

La Camera di Commercio di Pisa ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in linea con l'approccio metodologico adottato.

In tal senso, quindi, la Camera di Commercio ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante quantificazione monetaria dei singoli obiettivi strategici e quindi per aggregazione delle linee strategiche al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse che la Camera di Commercio mette a disposizione in modo diretto per lo sviluppo della sua performance nei confronti dei propri Stakeholder.

La Camera di Commercio di Pisa ha quindi optato per una quantificazione delle risorse inerenti, principalmente, agli interventi economici erogati nei confronti delle imprese e del consumatore, dimostrando la conseguenza contabile delle scelte strategiche operate.

La redazione del Budget, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale a quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità.

La coerenza con i processi di programmazione economico-finanziaria è garantita, inoltre, dall'adozione del documento Piano Indicatori e Risultati attesi di Bilanci che integra la descrizione dei programmi da attuare con le risorse economiche a disposizione per la realizzazione degli stessi in coerenza con il sistema di obiettivi-indicatori e target nonché il Budget Direzionale

Si rimandano le schede di programmazione delle attività indicanti le risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, in coerenza con i programmi operativi definiti in sede di RPP 2017 (Schede Progetti e Azioni, allegato a delibera n 6/2017 )





## 6.3 – Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

La necessità di “misurazione” della Performance di un ente pubblico è stata considerata, già nel corso degli ultimi anni, di rilevante importanza, in quanto tesa a favorire e a stimolare l’ottimizzazione dell’operato nei confronti degli stakeholders, a promuovere l’assunzione di decisioni responsabili e a rendere l’ente stesso “accountable”. Il D. Lgs n. 150/2009 individua quattro principali strumenti per attuare il ciclo di gestione delle performance: il Piano e la Relazione sulle performance, il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e gli standard di qualità. Oltre il profilo statico consistente nella pubblicizzazione di categorie di dati attinenti alle Pubbliche Amministrazioni per finalità di controllo, la trasparenza presenta un profilo dinamico correlato direttamente alla performance nell’ottica di un miglioramento “continuo”.

Risulta quindi necessario garantire una integrazione di questi strumenti e far in modo che le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità e nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione diventino veri e propri obiettivi da inserire nel Piano della performance. Il programma della trasparenza, da un lato rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all’interno del ciclo della performance, dall’altro permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, proprio quelli che saranno i contenuti del Piano della performance ed a consuntivo della Relazione sulla performance.

Infine, anche le iniziative in tema di integrità, previste all’interno del piano triennale di prevenzione della corruzione, possono essere rappresentate da specifici indicatori, relativi ad esempio alla individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione e agli interventi organizzativi da mettere in atto per prevenire il medesimo rischio.

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

Programma  
Triennale  
Trasparenza e  
Integrità

Gli interventi programmati  
alimentano le prospettive  
“Crescita ed apprendimento” e  
“Processi interni”



Pianificazione  
operativa di Interventi  
in tema di trasparenza  
e integrità

Creazione Mappa Strategica: definizione  
Obiettivi Strategici dell’Ente e integrazione  
tra Performance, Trasparenza,  
Anticorruzione



## **Elenco Allegati**

Allegato 1: Budget Direzionale

Allegato 2: Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2017-2019

# Allegato 1: il Budget Direzionale 2017 (previsto dall' articolo 8, comma 1)

## ALL. B - BUDGET DIREZIONALE ANNO 2017

(previsto dall' articolo 8, comma 1)

Preventivo Anno Corrente	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)		ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)			STUDIO, FORMAZIONE, IN FORMAZIONE e PROMOZ. ECON. (D)	TOTALE (A+B+C+D)
	Area Segretario Generale	Area Segretario Generale	Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato	Area Segretario Generale	Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato	Area Anagrafico Certificativa	Area Segretario Generale	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>								
<b>A) Proventi Correnti</b>								
1) Diritto Annuale	4.398.706,00	0,00	-	4.398.706,00	-	-	-	4.398.706,00
2) Diritti di Segreteria	1.923.800,00	0,00	-	500,00	200,00	24.000,00	1.900.100,00	1.923.800,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	277.800,00	15.000,00	-	170.800,00	-	14.000,00	-	277.800,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	34.540,00	0,00	-	5.000,00	3.000,00	15.500,00	11.040,00	34.540,00
5) Variazione delle rimanenze	0,00	0,00	-	-	-	-	-	0,00
<b>Totale proventi correnti (A)</b>	<b>6.634.846,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>-</b>	<b>4.574.006,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>53.500,00</b>	<b>1.911.140,00</b>	<b>6.634.846,00</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>								
6) Personale	-2.678.890,00	-452.964,00	-	148.674,00	-	674.050,00	-	362.751,00
a) competenze al personale	-2.033.042,00	-349.840,00	-	94.740,00	-	516.288,00	-	277.148,00
b) oneri sociali	-493.654,00	-83.632,00	-	22.578,00	-	125.282,00	-	67.972,00
c) accantonamenti al T.F.R.	-126.894,00	-19.491,00	-	6.055,00	-	32.482,00	-	17.632,00
d) altri costi	-25.300,00	0,00	-	25.300,00	-	-	-	-25.300,00
7) Funzionamento	-1.900.501,00	-442.749,00	-	24.602,00	-	1.085.861,00	-	38.248,00
a) Prestazioni servizi	-638.928,00	-57.797,00	-	16.800,00	-	435.510,00	-	14.566,00
b) godimento di beni di terzi	0,00	0,00	-	-	-	-	-	0,00
c) Oneri diversi di gestione	-768.359,00	-285.352,00	-	7.802,00	-	257.537,00	-	23.680,00
d) Quote associative	-392.814,00	0,00	-	-	-	392.814,00	-	-392.814,00
e) Organi istituzionali	-100.400,00	-99.600,00	-	-	-	-	800,00	-100.400,00
8) Interventi economici	-1.410.000,00	-410.000,00	-	-	-	10.000,00	-	918.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-1.938.554,00	-44.000,00	-	-	-	1.894.554,00	-	-1.938.554,00
a) Immob. immateriali	-17.159,00	0,00	-	-	-	17.159,00	-	-17.159,00
b) Immob. materiali	-332.395,00	0,00	-	-	-	332.395,00	-	-332.395,00
c) svalutazione crediti	-1.545.000,00	0,00	-	-	-	1.545.000,00	-	-1.545.000,00
d) fondi rischi e oneri	-44.000,00	-44.000,00	-	-	-	-	-	-44.000,00
<b>Totale Oneri Correnti (B)</b>	<b>-7.927.945,00</b>	<b>-1.349.713,00</b>	<b>-</b>	<b>173.276,00</b>	<b>-</b>	<b>3.654.465,00</b>	<b>-</b>	<b>-7.927.945,00</b>
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-1.293.099,00</b>	<b>-1.334.713,00</b>	<b>-</b>	<b>-173.276,00</b>	<b>-</b>	<b>919.541,00</b>	<b>-</b>	<b>-1.293.099,00</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>								
10) Proventi finanziari	386.537,00	0,00	-	379.469,00	-	1.139,00	578,00	386.537,00
11) Oneri finanziari	-200,00	0,00	-	100,00	-	-	100,00	-200,00
<b>Risultato gestione finanziaria</b>	<b>386.337,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>379.369,00</b>	<b>-</b>	<b>1.139,00</b>	<b>478,00</b>	<b>386.337,00</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>								
12) Proventi straordinari	90.000,00	0,00	-	90.000,00	-	-	-	90.000,00
13) Oneri straordinari	-90.000,00	0,00	-	90.000,00	-	-	-	-90.000,00
<b>Risultato gestione straordinaria</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)</b>	<b>-906.762,00</b>	<b>-1.334.713,00</b>	<b>-</b>	<b>173.276,00</b>	<b>-</b>	<b>369.488,00</b>	<b>960.484,00</b>	<b>-906.762,00</b>



## Allegato 1: il Budget Direzionale 2017 ( previsto dall' articolo 8, comma 1)

2/2

PIANO DEGLI INVESTIMENTI									
<b>E) Immobilizzazioni Immateriali</b>									
Software	15.392,00	0,00	-	15.392,00	-	-	-	-	15.392,00
Licenze d'uso	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Diritti d'autore	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
<b>Totale Immobilizz. Immateriali</b>	<b>15.392,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>15.392,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15.392,00</b>
<b>F) Immobilizzazioni materiali</b>									
Immobili	380.000,00	0,00	-	380.000,00	-	-	-	-	380.000,00
Opere di manutenzione straordinaria	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Impianti	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Attrezz. non informatiche	31.000,00	0,00	-	30.000,00	-	1.000,00	-	-	31.000,00
Attrezzature informatiche	2.000,00	0,00	-	2.000,00	-	-	-	-	2.000,00
Arredi e mobili	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Automezzi	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Biblioteca	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
<b>Totale Immobilizzaz. Materiali</b>	<b>413.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>412.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>413.000,00</b>
<b>G) Immobilizzazioni finanziarie</b>									
Partecipazioni e quote	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Altri investimenti mobiliari	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
<b>Totale Immob. Finanziarie</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>428.392,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>427.392,00</b>	<b>-</b>	<b>1.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>428.392,00</b>



## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Priorità	Interventi da programmi 2017	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	€ 1.288.000	€ 121.000	€ 392.814	€ 0
2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	€ 72.000	€ 96.000	€ 9.500	€ 1.000
3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto	€ 50.000	€ 180.000	€ 50.560	€ 360.000
<b>TOTALE 2017</b>	<b>€ 1.410.000</b>	<b>€ 397.000</b>	<b>€452.874</b>	<b>€ 361.000</b>

Priorità 1	1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale				
Programma		Interventi da programmi 2017	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 101	1.1 Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del made in Italy	€ 520.000	€ 100.000	€ 0	€ 0
Programma 102	1.2 Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema	€ 100.000	€ 0	€ 0	€ 0
Programma 103	1.3 - Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano	€ 265.000	€ 0	€ 0	€ 0
Programma 104	1.4 Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)	€ 363.000	€ 21.000	€ 0	€ 0
Programma 105	1.5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0
Programma 106	1.6 Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	€ 0	€ 0	€ 392.814	€ 0
<b>Totale Priorità 1</b>		<b>€ 1.288.000</b>	<b>€ 121.000</b>	<b>€ 450.000</b>	<b>€ 0</b>



## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici



<b>Priorità 2</b>		2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			
<b>Programma</b>		<b>Interventi da programmi 2017</b>	<b>Ricavi</b>	<b>Oneri di funzionamento</b>	<b>Investimenti</b>
Programma 201	2.1 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	€ 71.000	€ 78.000	€ 0	€ 0
Programma 202	2.2- Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	€ 1.000	€ 18.000	€ 9.500	€ 1.000
<b>Totale Priorità 2</b>		<b>€ 72.000</b>	<b>€ 96.000</b>	<b>€ 9.500</b>	<b>€ 1.000</b>

<b>Priorità 3</b>		3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			
<b>Programma</b>		<b>Interventi da programmi 2017</b>	<b>Ricavi</b>	<b>Oneri di funzionamento</b>	<b>Investimenti</b>
Programma 301	3.1 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	€ 0	€ 165.000	€ 0	€ 360.000
Programma 305	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	-	€ 0	€ 42.060	€ 0
Programma 307	3.7 Continuare a creare valore aggiunto	€ 0	€ 15.000	€ 6.500	€ 0
Programma 308	3.8 Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0
Programma 309	3.9 Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	€ 0	€ 0	€ 2.000	€ 0
<b>Totale Priorità 3</b>		<b>€ 50.000</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 50.560</b>	<b>€ 360.000</b>



PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISA 2017-2019													SPESA PREVISTA
Missione	011	Competitività e sviluppo delle imprese											€
Programma	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale di impresa e movimento cooperativo											1.640.007,94
Area Organizzativa		Area staff Segretario Generale , Area gestione patrimonio e regolazione del mercato											
Stakeholder		Sistema economico provinciale, Associazioni di categoria; Istituzioni											
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale											
Obiettivo	A3	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2015)	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
	A3	1	Livello di coinvolgimento degli studenti nelle attività di orientamento, alternanza e impresa simulata	n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro comprese imprese di studenti anno X	3.281	3.300	3.300	valore assoluto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini	
Obiettivo	A4	Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2015)	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	A4	1	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	N° di protocolli d'intesa stipulati per la promozione turistica e dei beni culturali	--	≥5	≥5	valore assoluto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti	87



Missione		011		Competitività e sviluppo delle imprese											
Linea Strategica 3		Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto													
Obiettivo		C2		Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica											
		Indicatore		Algoritmo di calcolo		Ultimo dato disponibile (consuntivo 2015)	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	C2	2	Livello di visibilità delle iniziative camerali sui media	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X / n° di presenze sulla stampa di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1		--	≥1	≥1	≥1	rapporto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini	





## Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2017-2019 (3/6)

Missione	012	Regolazione dei mercati										€		
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori												
Area Organizzativa		Area della regolazione del mercato												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, cittadinanza e consumatori												
Linea Strategica 2		Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica												
Obiettivo	A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori												
				Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2015)	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti
Indicatori	A6	1		Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	3,38	3,00	3,20	3,20	per mille	output - qualità	Banca dati Infocamere	Dirigente Area gestione patrimoni o e regolazione del mercato	cittadini, utenti

## Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2017-2019 (4/6)

Missione	012	Regolazione dei mercati										€	
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori											
Area Organizzativa		Area della regolazione del mercato											
Stakeholder		Sistema economico provinciale, cittadinanza e consumatori											
Linea Strategica 2		Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica											
Obiettivo	A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2015)	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini e utenti contribuenti	
Indicatori	A6	1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	3,38	3,00	3,20	3,20	per mille	output -qualità	Banca dati Infocamere	Dirigente Area gestione patrimoni o e regolazione del mercato	cittadini, utenti



Missione	16	Commercio Internazionale e internazionalizzazione del sistema delle imprese										€	1.132.802,50	
Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy												
Area Organizzativa		-Area staff Segretario Generale												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, Associazioni di categoria												
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale												
Obiettivo	A1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2015)	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti		
Indicatori	A1	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione (indicatore Pareto e bench)	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n" *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	5,71	5,50	5,50	5,50	per mille	qualità /output	Rilevazione interna della Camera - Banca dati Infocamere	Segretario Generale	utenti	



Missione	32	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche										€	
	002	Indirizzo Politico											1.207.351,78
	003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza											
Area Organizzativa		Area Gestione patrimonio e regolazione del mercato											
Stakeholder		Sistema economico provinciale, collettività											
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale											
Obiettivo	D3	Continuare a creare valore aggiunto											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2015)	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholder s: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	D3	1	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento anno X (al netto oneri da riversare allo Stato)/Oneri di funzionamento(al netto oneri da riversare allo Stato) anno X-1	--	<=1	<=1	<=1	rapporto	efficienza	Bilancio consuntivo	Segretario Generale	contribuenti
	D3	2	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Costi personale anno X-1	0,97	<1	<1	<1	rapporto	efficienza	Bilancio consuntivo	Segretario Generale	contribuenti
	D3	3	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali	Interventi economici/proventi gestione corrente	33%	>=20%	>=20%	>=20%	percentuale	outcome	Bilancio consuntivo	Segretario Generale	contribuenti