



Camera di Commercio
Pisa

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

Camera di commercio di Pisa

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE DI GIUNTA N. 3 DEL 7 FEBBRAIO 2014

Gennaio 2014



Presentazione del Piano

La Camera di commercio di Pisa con l'anno di gestione 2014 avvia, secondo una logica di efficace continuità, il Ciclo di gestione della performance per la quarta annualità. L'annualità 2014 viene a caratterizzarsi per l'avvio del programma di mandato 2014-2018 da parte dei nuovi organi insediatisi nel 2013. L'anno in corso consolida metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, attraverso una fase di vita che passa dallo stato sperimentale di avvio ad uno stadio di sempre maggiore maturità e di interiorizzazione dei modelli e degli strumenti.

In tal senso il Piano della performance ha offerto già dalla sua primissima versione, l'opportunità di potenziare 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. Nella sua quarta redazione, 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 Terni 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,
- 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 2014 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.



Ci si riferisce, pertanto, al Sistema di benchmarking operativo che, avviato grazie alla partecipazione di un campione di Camere di commercio della Regione Toscana, coinvolge oggi ben 22 Camere di Commercio appartenenti alle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Toscana, Umbria, Friuli Venezia Giulia e Veneto. Il riferimento ai sistemi di benchmarking è di ausilio a stimolare virtuosismi offrendo l'opportunità di individuare Target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando quindi l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento di soluzioni organizzativo-gestionali vincenti e/o virtuose.

IL PRESIDENTE

Dott. Pierfrancesco Pacini



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,

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



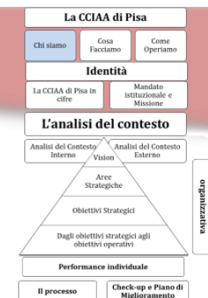
Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, le Camere di Commercio sono «enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema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

Il decreto legislativo 23/2010 ha rappresentato un passaggio importante per il mondo delle Camere di Commercio rafforzandone la propria autonomia funzionale e valorizzando ruolo, mission, organizzazione e governance.

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di “sistema camerale”
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

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.



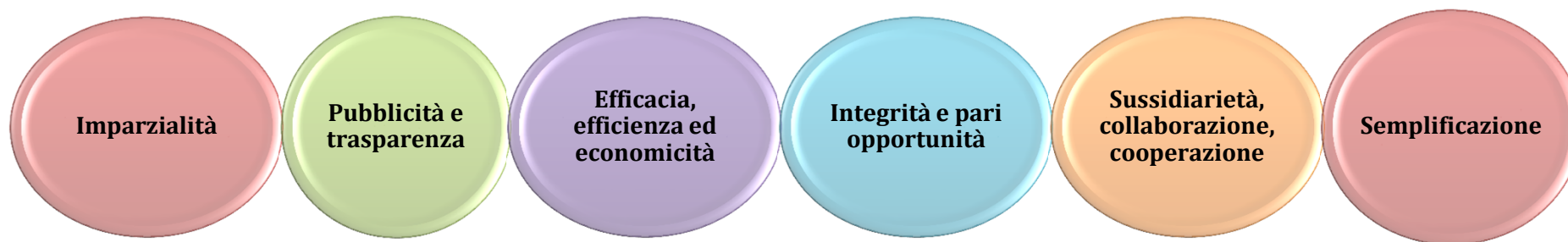
1.1 Chi siamo

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:



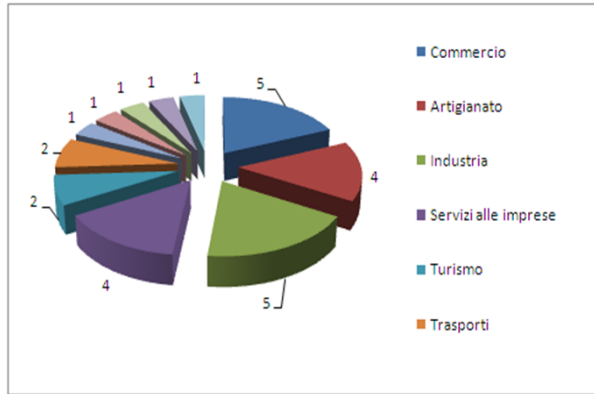


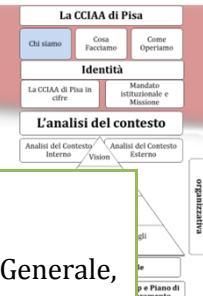
1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



Presidente	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.
Consiglio	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> -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
Pierfrancesco Pacini (Presidente)	Industria	Gina Giani	Servizi alle Imprese
Valter Tamburini(vicepresidente)	Artigianato	Enrico Guardati	Commercio
Roberto Balestri	Commercio	Sandra Malloggi	Commercio
Riccardo Bartolommei	Rappresentante Liberi professionisti	Alberto Marinai	Trasporti
Franco Benedetti	Commercio	Rolando Pampaloni	Trasporti
Stefano Bottai	Turismo	Roberto Pepi	Credito e assicurazioni
Antonio Chelli	Cooperative	Paolo Redini	Consumatori ed utenti
Luca Ciappi	Servizi alle Imprese	Marco Pio Sbrana	Commercio
Laura De Cesare	Artigianato	Michele Spagnoli	Servizi alle Imprese
Eduardo Di Benedetto	Servizi alle Imprese	Cecilia Tessieri	Industria
Elena Fariello	Artigianato	Simonetta Vecoli	Industria
Federigo Federighi	Industria	Antonio Veronese	Turismo
Fabrizio Filippi	Agricoltura	Andrea Zavanella	Artigianato
Alessandro Francioni	Industria		





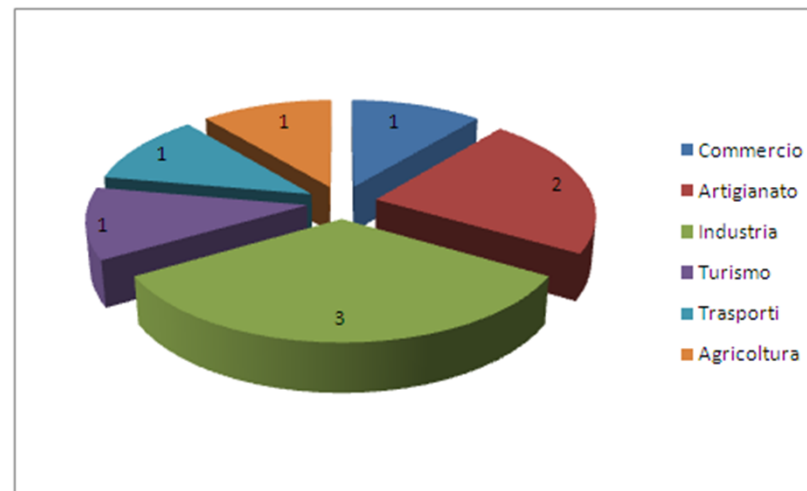
1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

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
Pierfrancesco Pacini (Presidente)	Industria
Valter Tamburini (Vicepresidente)	Artigianato
Roberto Balestri	Commercio
Stefano Bottai	Turismo
Federigo Federighi	Industria
Fabrizio Filippi	Agricoltura
Rolando Pampaloni	Trasporti
Simonetta Vecoli	Industria
Andrea Zavanello	Artigianato





1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Segretario Generale

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; egli sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti coordinandone l'attività

Dirigenza

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

Dott.ssa Giuliana Grison Conservatore Registro Imprese e Dirigente Area Anagrafico Certificativa e della Regolazione del Mercato

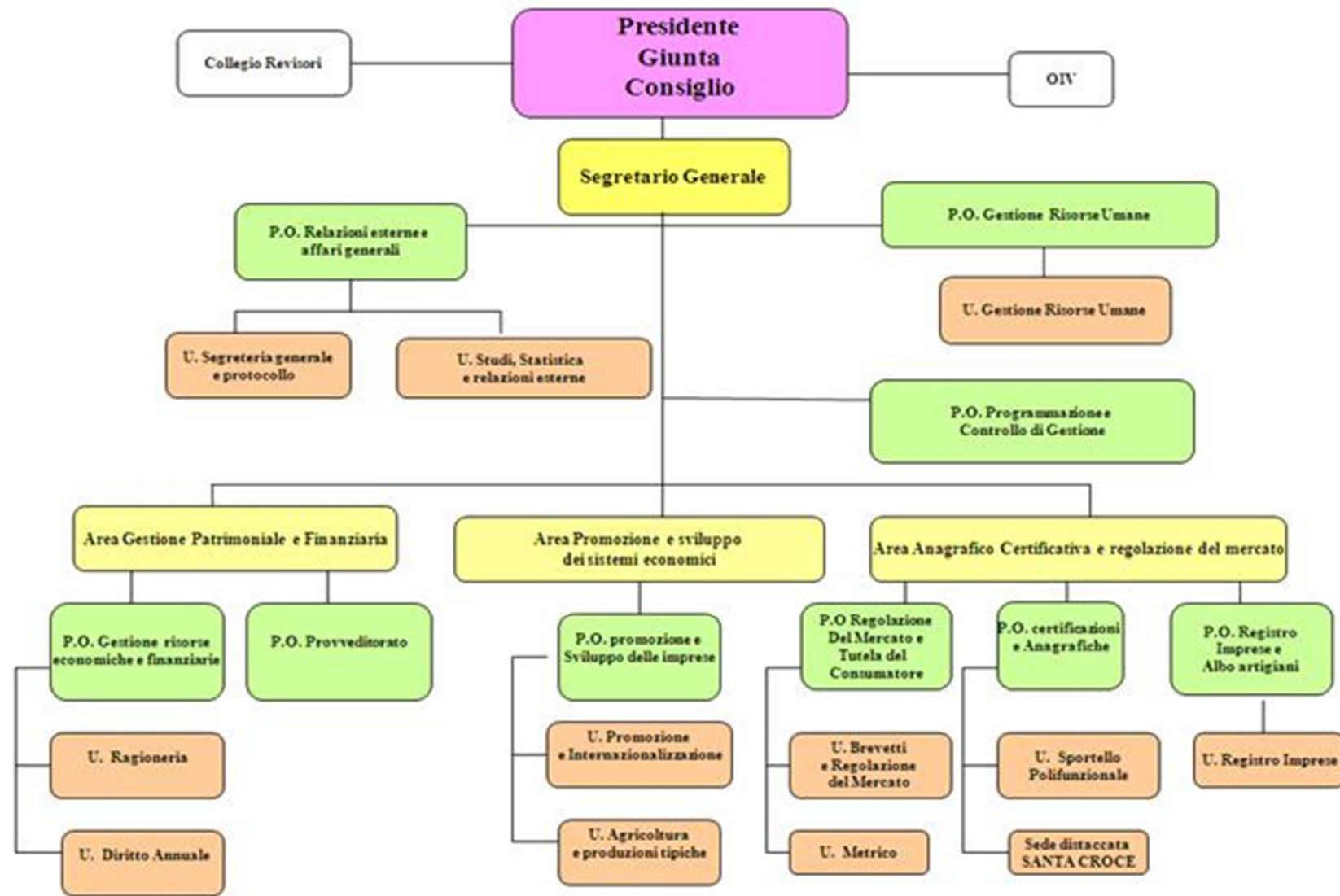
Dott.ssa Marzia Guardati Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria





La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Cons. Economico	Conte Operativo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato Istituzionale e Missioni	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interno	Analisi del Contesto Esterno	
Azioni Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		
Performance Individuale		
Check-up e Piani di Miglioramento		

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



1.2 Cosa Facciamo

La Camera di commercio di Pisa offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

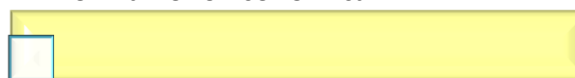
La Camera di commercio di Pisa, svolge, in modo diretto o avvalendosi delle proprie Aziende Speciali le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder

Attività Anagrafico-Certificativa



- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa

Attività di Promozione ed Informazione Economica



- Promozione del territorio e delle economie locali
- Supporto per l'accesso al credito per le PMI
- Produzione e diffusione dell'informazione economica
- Supporto all'internazionalizzazione
- Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico e dello Sviluppo sostenibile
- Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie

Azienda Speciale

Attività di regolazione del mercato



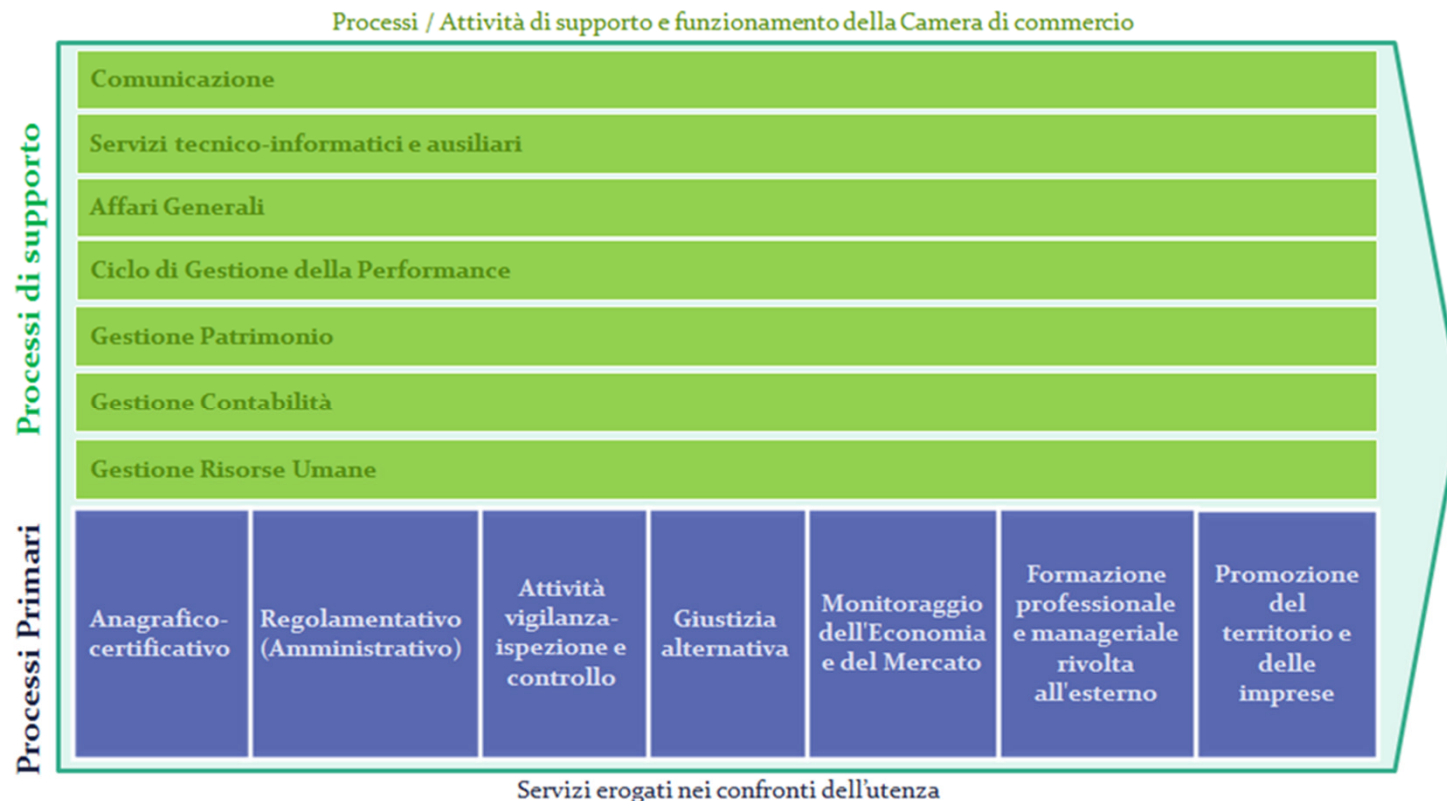
- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci
- Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
- Raccolta degli usi e delle consuetudini
- Costituzione di parte civile nei giudizi relativi ai diritti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio
- Promozione dell'azione per la repressione della concorrenza sleale
- Formulazione di pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, alla Regione e agli Enti locali su questioni di interesse delle imprese della propria circoscrizione territoriale



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. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'esemplificazione di articolazione del contributo della Camera di Commercio di Pisa per macro processi all'interno dei processi di primari e di supporto.

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





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

Nel dicembre 2013 la Camera di Commercio di Pisa ha ampliato il numero dei servizi amministrativi istituzionali all'utenza privata per i quali ha ottenuto il **riconoscimento della Certificazione di qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9001:2008** 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

E' questa una nuova tappa di un percorso intrapreso in coerenza con le linee strategiche dell'ente e con la normativa, per il conseguimento di traguardi ambiziosi, ma indispensabili per affrontare le sfide del mercato globale: 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 l'adozione della **"Carta dei Servizi"**, documento in cui gli uffici camerale hanno messo nero su bianco i tempi massimi entro cui si obbligano ad erogare i propri servizi all'utenza, sfidando le tempistiche, qualora esistenti, stabilite dalla legge.





DNV BUSINESS ASSURANCE

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificato No. / Certificate No. **127721-2012-AQ-ITA-ACCREDIA**

Si attesta che / This is to certify that

CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

Piazza Vittorio Emanuele II, 5 - 56125 Pisa (PI) - Italy
Via Francesca Sud, 88 - 56029 Santa Croce sull'Arno (PI) - Italy

è conforme ai requisiti della norma per i sistemi di gestione:
has been found to conform to the management system standard:

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

Questa Certificazione è valida per il seguente campo applicativo:
This Certificate is valid for the following product or service ranges:

Erogazione di servizi amministrativi istituzionali all'utenza privata: 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 (Settore EA : 36)

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; mediators' qualification management, protection of trademarks and patents; mediation and reconciliation management; administrative sanctions (Sector EA : 36)

Data Prima Emissione/Initial Certification Date:
2012-12-19

Il Certificato è valido fino al:
This Certificate is valid until:
2015-12-19

L'audit è stato eseguito sotto la supervisione di/
The audit has been performed under the supervision of

Matteo Cervone
Lead Auditor

La validità del presente Certificato è subordinata al rispetto delle condizioni contenute nel Contratto di Certificazione.
Lack of fulfillment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.

Luogo e Data/Place and Date:
Agrate Brianza (MB), 2013-12-16

Per l'Organismo di Certificazione:
For the Certification Body:

Zeno Beltrami
Management Representative

ACCREDIA
 SISTEMI ITALIANO DI ACCREDITAMENTO

SGS N°003 A PFD N°003 B
 SGA N°002 D SSI N°002 E
 SCA N°004 F PSM N°001 I

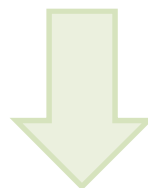
Member of IFA EA per gli schemi di accreditamento ISO, SGA, PFD, PMS, I29 e S&B IFA per gli schemi di accreditamento SGS, SGA, SSI, PSM e PFD e di IFA S&B per gli schemi di accreditamento LAB

DET NORRIS VERTITAS ITALIA SRL - CENTRO DIREZIONALE COLLEONI - PALAZZO SIRIO - V.LE COLLEONI, 9 - 20864 AGRATE BRIANZA (MB) - ITALY - TEL. 039.68.99.905 - WWW.DNVBA.COM.IT



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

Il progetto Qualità proseguirà anche nel 2014 per ottenere



il miglioramento 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 unico 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 (con sezione contenente il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità)

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 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 2014 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	Associazioni di categoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Consumatori Cittadini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Sistema Creditizio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Stakeholder Interni	Risorse umane				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Altre PA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Il Sistema Sociale	NO_profit		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Sistema del sapere e della cultura			<input type="radio"/>			

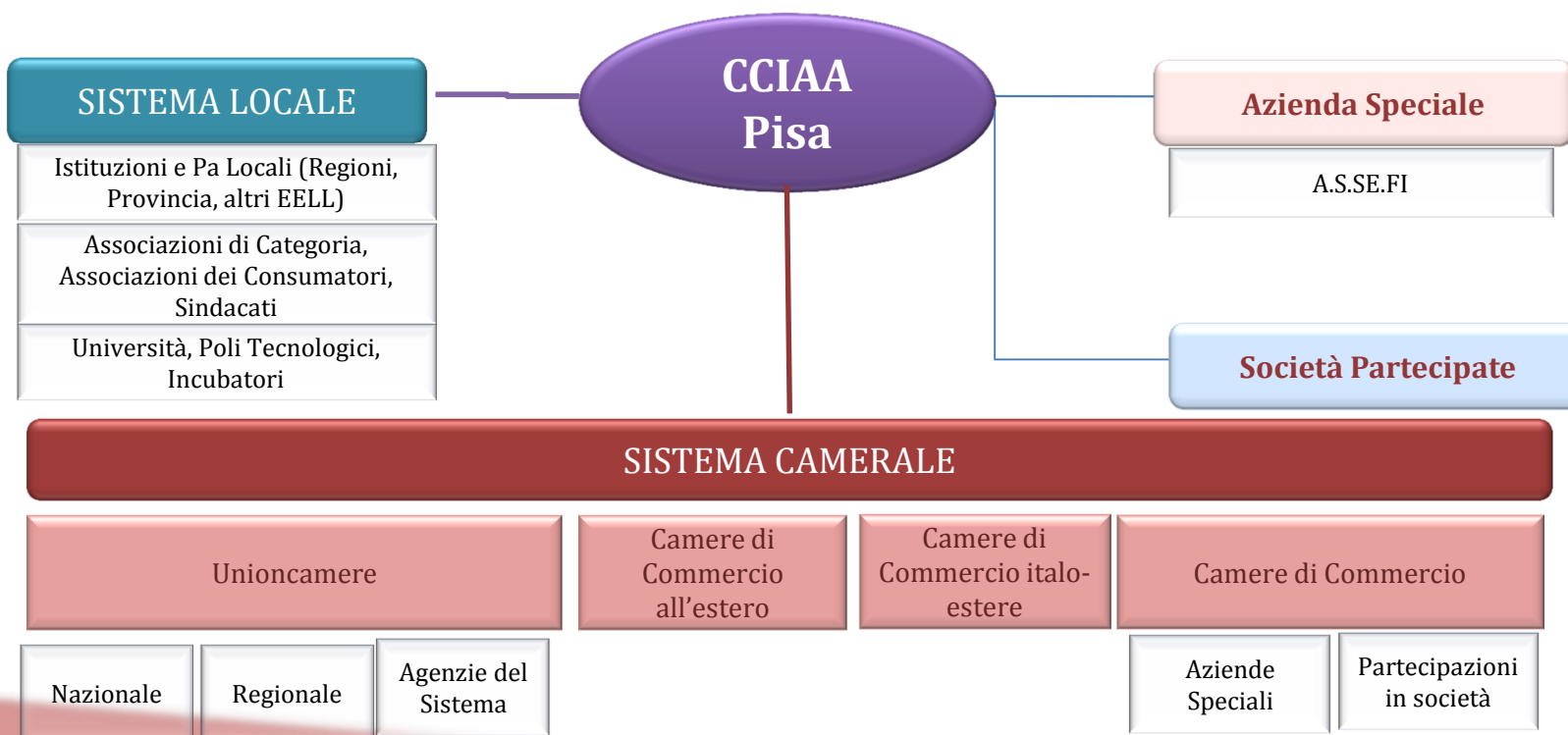




1.3 Come Operiamo

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. Ciò nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti, istituzionali e non, operanti sul territorio locale e nel sistema camerale nazionale, è possibile massimizzare i risultati ottenuti. 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

Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma della Legge 580 riguarda il riconoscimento normativo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio italiane all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di commercio di Pisa opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando la sua identità come parte integrante ed attiva del network camerale: una rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerale, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.



Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 Camere di Commercio, 135 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 74 Camera di Commercio italiane all'estero, 39 Camere di Commercio italo estere, 19 strutture di sistema, 69 Camere arbitrali, 105 Camere di conciliazione 495 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture.

L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle Camera di Commercio e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** rappresentano le Camera di Commercio di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

Le **Camera di Commercio Italiane all'estero**, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano e viceversa.

Le **Camera di Commercio italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa

1.3 Come Operiamo

Le Aziende Speciali

La Camera di Commercio di Pisa nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di una Azienda Speciale con competenze in campo di servizi finanziari, finanza innovativa, ambiente ed innovazione, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende della Camera.



Nome	Mission	Settore
A.S.SE.FI.	<ul style="list-style-type: none"> aiutare i piccoli e medi imprenditori a comprendere le effettive problematiche finanziarie della propria azienda ed assisterli nell'individuazione delle soluzioni più efficaci, attraverso un'attività di informazione e consulenza sulle opportunità finanziarie loro accessibili e sulle normative che le regolano; assistere le imprese nella presentazione e gestione delle domande di agevolazione finanziaria; supportare lo sviluppo di nuova imprenditoria, soprattutto promossa da donne e da giovani, con informazioni, formazione ed assistenza sulla valutazione del rischio d'impresa, sulle procedure burocratiche, sulle forme giuridiche, sulla stesura del piano d'impresa e sui finanziamenti agevolati; promuovere l'alternanza tra scuola e lavoro favorendo scambi di esperienze tra gli studenti e le imprese mediante tirocini, visite guidate, iniziative di impresa simulata, business games; diffondere in generale la cultura d'impresa, anche mediante l'organizzazione di percorsi formativi e di tutoraggio per aspiranti imprenditori. Promuovere l'eccellenza nella formazione delle risorse umane impiegate in azienda attraverso corsi e seminari di formazione manageriale. Promuovere la creazione e lo sviluppo delle imprese innovative attraverso strumenti finanziari di seed financing, (fondo rotativo) business matching e co-working (Club imprese innovative) e favorendo il trasferimento tecnologico con iniziative di incontro tra mondo della ricerca e mondo imprenditoriale. Favorire lo sviluppo delle imprese coniugato allo sviluppo sostenibile ed alla responsabilità sociale, la promozione della qualità delle produzioni coniugate alla qualità del territorio e la diffusione dell'innovazione, intesa come strumento per migliorare la gestione aziendale, ma anche come e-governance, cioè realizzazione di azioni per ridefinire ed informatizzare i servizi della Camera di commercio per le imprese e per i consumatori in un'ottica di semplificazione amministrativa e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza degli stessi 	<p>Servizi finanziari alle imprese</p> <p>Finanza Innovativa</p> <p>Ambiente Innovazione</p>



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
- **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



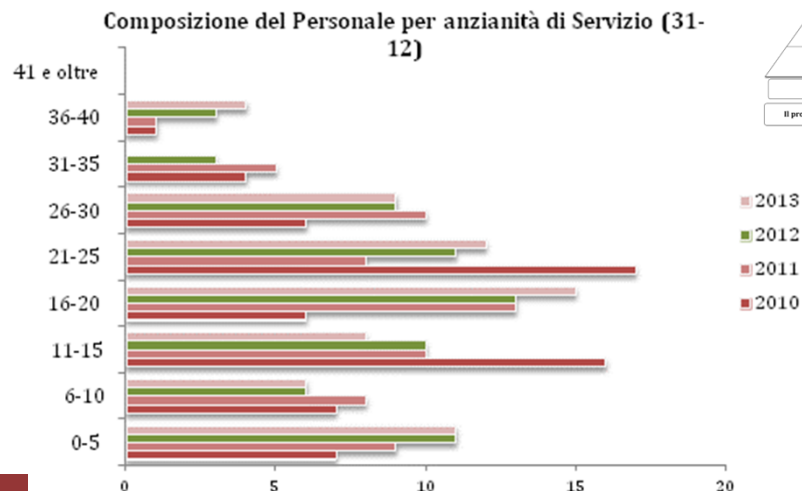


2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle Risorse Umane



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per Classi d'età	2010	2011	2012	2013
20-29	1	1	0	0
30-39	12	11	12	11
40-49	26	29	29	29
50-59	20	20	21	19
60 e oltre	5	3	4	6
Totale	64	64	66	65



Composizione del Personale per tipologia contrattuale

2010		2011		2012		2013	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
62	2	62	2	64	2	63	2
64		64		66		65	

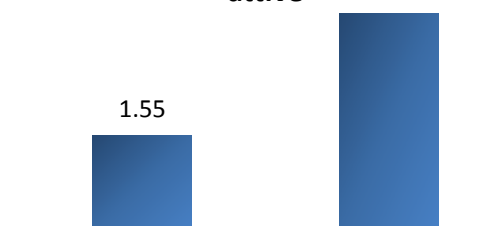
Totale Personale / 1000 Imprese attive

Camera di commercio Pisa Anno 2012	1,55
Media regionale Anno 2012	1,75

Personale Dirigenziale (al 31.12)

	2010	2011	2012	2013
Segretario generale	1	1	1	1
Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria	0	0	0	0
Dirigente Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici	0	0	0	0
Dirigente Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	1	1	1	1
Totale	2	2	2	2

Totale Personale/Imprese attive



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

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali								
Per Funzione	CCIAA_PI				Media Benchmarking Operativo Toscana			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Funzione A	12%	14%	10%	12%	13%	11%	12%	13%
Funzione B	26%	27%	30%	26%	26%	28%	28%	28%
Funzione C	39%	48%	46%	49%	47%	46%	46%	45%
Funzione D	23%	11%	14%	12%	14%	15%	14%	14%

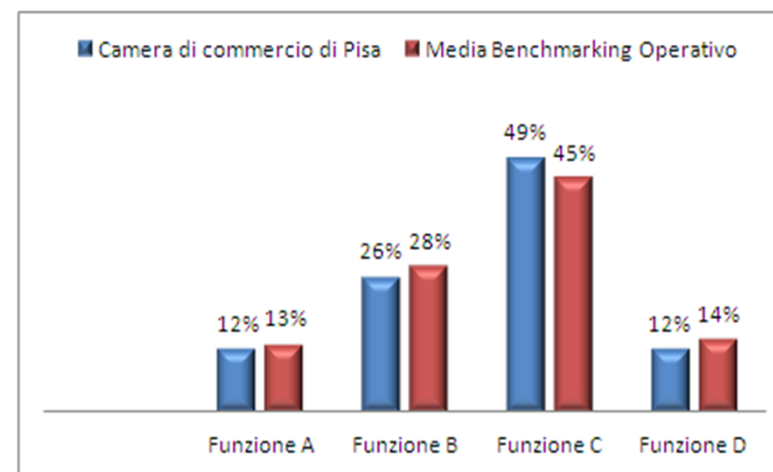
Ripartizione tra funzioni istituzionali delle Camere di commercio ai sensi del D.P.R. 254/2005

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





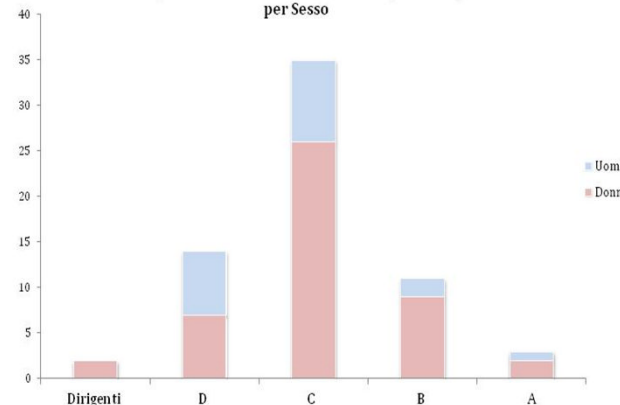
2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – Le politiche di genere



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)

Per Categoria	2010	2011	2012	2013	
				Donne	Uomini
Dirigenti	2	2	2	2	
D	16	14	14	7	7
C	32	33	35	26	9
B	11	12	12	9	2
A	3	3	3	2	1
Totale	64	64	66	46	19

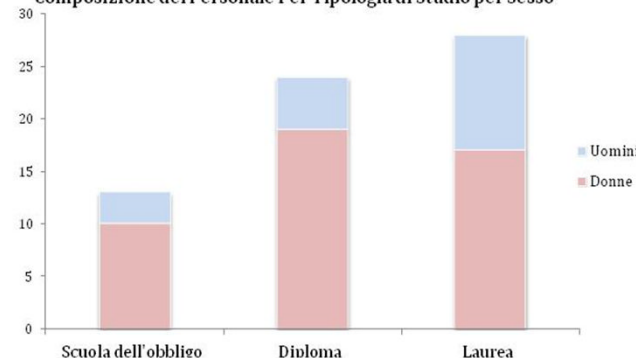
Composizione del Personale in Ruolo per Sesso (31.12.12)



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per Tipologia di Studio	2010	2011	2012	2013	
				Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	14	11	13	10	3
Diploma	28	29	25	19	5
Laurea	22	24	28	17	11
Totale	64	64	66	46	19

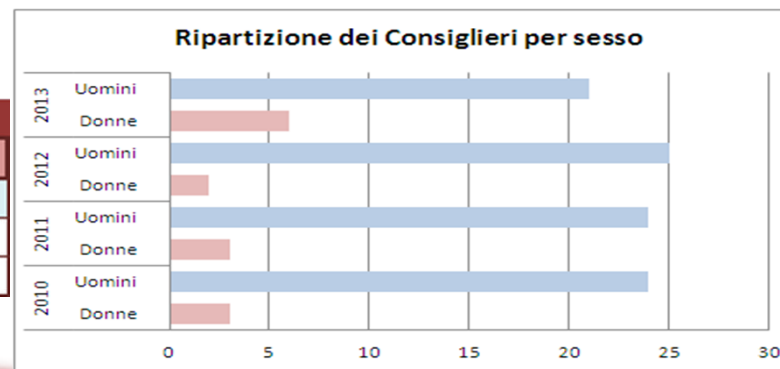
Composizione del Personale Per Tipologia di Studio per Sesso



Composizione del Consiglio per Sesso

2010		2011		2012		2013	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
3	24	3	24	2	25	6	21
27		27		27		27	

Ripartizione dei Consiglieri per sesso





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

Analisi del contesto esterno

- Imprese femminili 23,3% delle imprese registrate nel 2013
- Il tasso di disoccupazione femminile (8% nel 2012)
- Popolazione suddivisa per genere
- Conciliazione tra vita professionale e vita familiare
- Differenziale/divario retributivo fra i sessi

Iniziative intraprese

- Comitato per l'impresitoria femminile (studi, ricerche, seminari, pubblicazioni, incoming di imprenditrici straniere ecc.)
- Servizi di supporto all'impresa, per orientamento creazione e sviluppo, destinati specificatamente alle donne e ai giovani
- **Maggiorazioni dei contributi destinati alla creazione di imprese femminili e per gli investimenti delle imprese femminili**
- Supporto alla presentazione di progetti di Conciliazione di tempi di vita e lavoro (L. 53/2000)
- **Partecipazione al progetto di mentoring Busy Ness Woman coordinato da Unioncamere Toscana e Regione Toscana rivolto alle nuove imprenditrici e a quelle già in carriera**
- Realizzazione di una Ludoteca a servizio del Centro storico della città e dei dipendenti dell'Ente
- **Indicatore sul livello di coinvolgimento di imprese femminili e/o giovanili nell'erogazione di agevolazioni finanziarie (risultato 2012: 34% del totale delle imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie)**



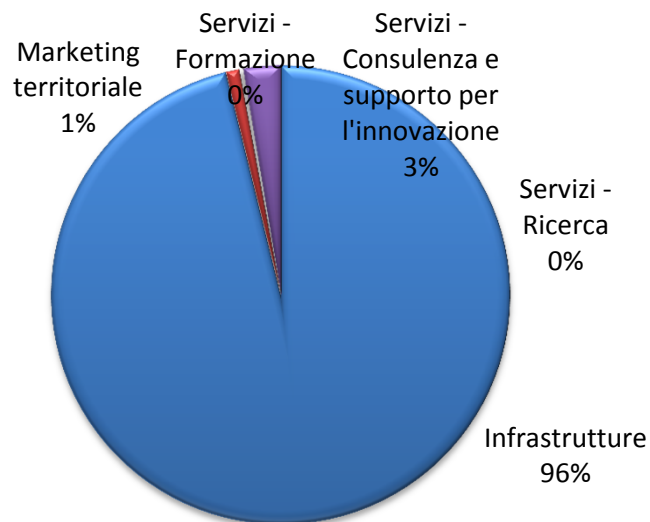
La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Cosa Facciamo	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre		Mandato Istituzionale e Mission
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interni	Analisi del Contesto Vasca	Analisi del Contesto Esterni
Area Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		
Performance Individuale		
Il processo	Check-up e Piano di Miglioramento	

2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle partecipazioni

Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2013

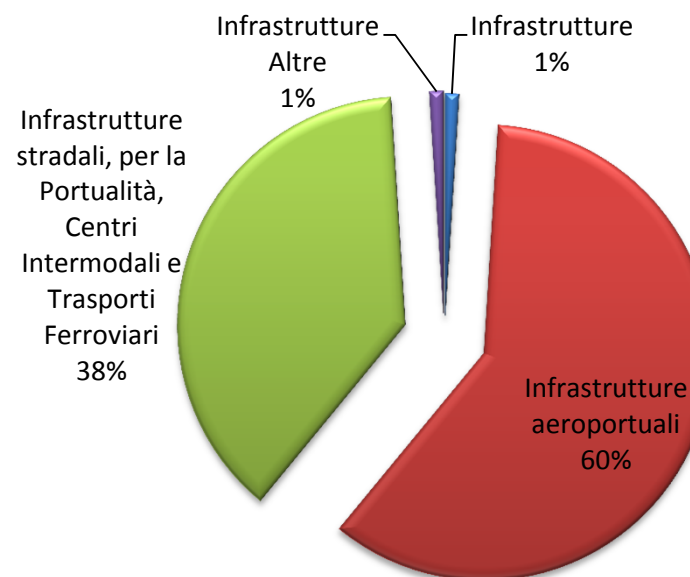
Settori di Intervento

Valore Nominale



Infrastrutture

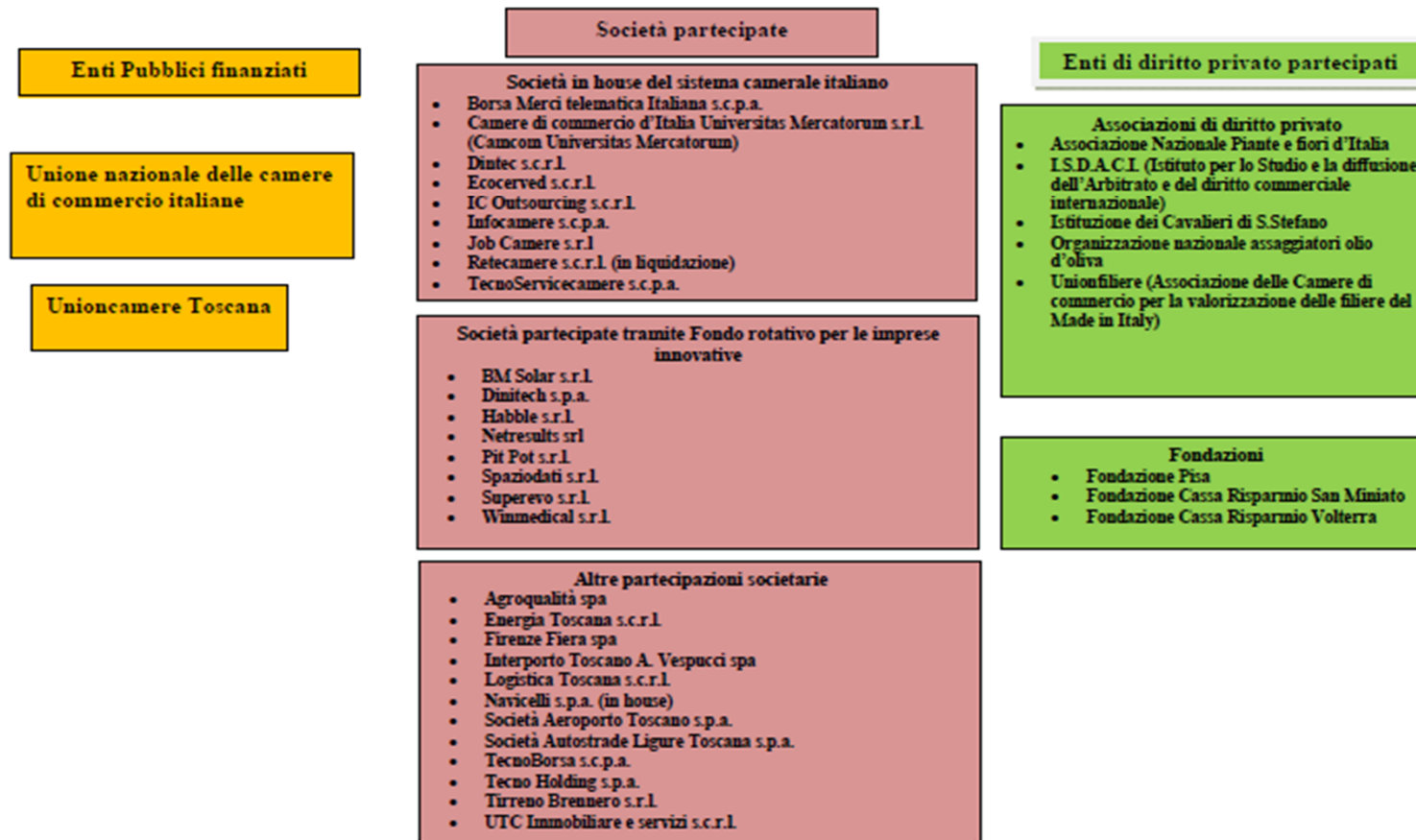
Valore Nominale





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

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELLE PARTECIPAZIONI DETENUTE DALLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISA
Decreto Legislativo 14.03.2013, n. 33 (Art. 22, c. 1, lett. d)



*Dati riferiti al 2013 - Dati aggiornati al 27 settembre 2013
a cura del Servizio Provveditorato*

Altri dati sono disponibili nella specifica sottosezione dell'Amministrazione trasparente del sito camerale <http://www.pi.camcom.it/interno.php?id=2131&lang=it>



2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre

Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa					
	2009	2010	2011	2012	2013
Imprese Registrate (comprese unità locali)	50.939	51.766	52.439	52.440	52.163
Imprese attive	37.418	37.757	38.105	37.994	37.327
Imprese attive con unità locali	45.087	45.657	46.179	46.214	45,608

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** 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 .»



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 del Programma Pluriennale di mandato 2014-2018 la Camera ha delineato un'analisi di contesto come di seguito articolata, cui si rimanda per un maggiore approfondimento:



Contesto Esterno

- La programmazione nazionale ed internazionale: minacce ed opportunità finanziarie
 - La politica comunitaria
 - Le politiche economiche nazionali
 - L'Italia nel quadro della nuova programmazione comunitaria
 - La strategia regionale
- Il Quadro delle regole: vincoli normativi
- Il contesto economico:
 - La congiuntura internazionale, nazionale e regionale
 - La struttura imprenditoriale pisana
 - L'andamento settoriale in provincia di Pisa
 - Le prospettive
 - Un quadro di sintesi e prospettive provinciali

Contesto Interno

- Il Contesto Organizzativo
 - Le aziende speciali
 - Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente
 - Risorse umane
 - Le partecipazioni in società, enti di diritto privato e fondazioni
 - La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente



3.1 Analisi del contesto esterno

3.1.1. Il Contesto normativo

I provvedimenti normativi emanati dal legislatore nel corso del 2013 che, pur non riguardando in forma esclusiva il sistema camerale, hanno avuto rilevante impatto per la Pubblica Amministrazione e conseguentemente per il sistema camerale, hanno riguardato il tema del **contenimento della spesa pubblica**.

Gli interventi più significativi riguardano:

Divieto di acquisto e di stipulazione di contratti di locazione finanziaria aventi ad oggetto autovetture (art. 1 DL n.101/2013)

Riduzione della spesa annua per studi e incarichi di consulenza (art. 1 DL n. 101/2013)

Pensionamento e mobilità dei pubblici dipendenti (art. 2 c 4/5 D.L. n. 101/2013), mobilità, contratti flessibili

Importanti disposizioni in tema di trasparenza e anticorruzione sono contenute nel D.Lgs. n. 33/2013

In tema di **procedimento amministrativo** si rileva come il moderno diritto amministrativo si muova verso il progressivo ampliamento delle forme di tutela del privato a fronte dell'azione della Pubblica Amministrazione a fronte del silenzio inadempimento (con la previsione di indennizzi), per la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e l'attribuzione dei corrispettivi e dei compensi a persone, professionisti, imprese ed enti privati e comunque di vantaggi economici ad enti pubblici e privati che, per effetto dell'art. 18 D.L. n. 83/2012, sono soggetti alla pubblicità sulla rete internet.

Attraverso il "Decreto del Fare" il legislatore ha ripristinato l'istituto della **mediazione obbligatoria**, ponendo come condizione di procedibilità l'esperimento della procedura di mediazione nel caso di controversie in materia di condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno derivante da responsabilità medica e sanitaria e da diffamazione con il mezzo della stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari.

Altra novità che interessa il sistema camerale riguarda **l'armonizzazione contabile** che costituisce un principio fondamentale per il coordinamento della finanza pubblica, teso a rafforzare le attività di programmazione, gestione, monitoraggio, controllo e rendicontazione finanziaria tra i diversi enti che compongono la pubblica amministrazione, nonché a favorire un migliore raccordo della disciplina contabile interna con quella adottata in ambito europeo ai fini del rispetto del Patto di stabilità e crescita.



3.1.2 Il contesto economico

La congiuntura internazionale, nazionale e regionale

L'aggiornamento autunnale dei dati del Fondo Monetario Internazionale conferma il rallentamento della crescita della ricchezza mondiale che dal +3,2% del 2012 dovrebbe passare al +2,9% nel 2013 e poi accelerare l'anno successivo (+3,6%). La crescita, quindi, rimane ancora un problema a livello globale ed i rischi di un ulteriore rallentamento non sono del tutto scongiurati.

L'Area euro (-0,4% la stima del prodotto per il 2013), nonostante l'allentamento del consolidamento delle finanze pubbliche, sta ancora soffrendo di problemi di razionamento del credito. Sul pessimo dato dell'area Euro pesano le flessioni registrate in due grandi economie dell'Area la Spagna (-1,3%) e, soprattutto, l'Italia (-1,8%). La caduta del prodotto registrata dal nostro paese nel corso del 2012, -2,4%, risente da un lato della flessione del reddito disponibile delle famiglie, che paralizza i consumi, e dall'altro dell'incertezza che pesa sulle scelte di investimento delle imprese. Oltre alle componenti interne della domanda, il deterioramento dell'attività economica è stato amplificato dal minore sostegno proveniente dal versante estero: le esportazioni di contabilità nazionale hanno segnato nel 2012 una crescita di appena il 2,3% fornendo, tuttavia, l'unico contributo positivo alla crescita del PIL.

L'Italia, a causa di un'accresciuta sensibilità dei mercati alle questioni della sostenibilità dei conti pubblici, è stato uno dei paesi messi maggiormente sotto pressione sul versante finanziario.

I dati di inizio 2013 forniti da Istat confermano il proseguire della fase recessiva (-2,4% il PIL tendenziale nel primo trimestre, -2,1% nel secondo) e la variazione acquisita per il 2013, vale a dire il tasso di crescita nel caso in cui il PIL si mantenesse sul medesimo valore nei restanti tre trimestri dell'anno, è pari a -1,9 punti percentuali (un decimo di punto più basso rispetto a quanto stimato dal Fondo Monetario).

L'andamento piuttosto deludente delle principali grandezze esogene, domanda interna e mondiale, incide anche sull'andamento a livello toscano. La caduta del PIL regionale nel corso del 2012, secondo il rapporto IRPET-Unioncamere Toscana del giugno 2013, si assesta al -2,1%, ed anche il 2013 dovrebbe chiudersi con un segno meno (-1,4%). La contrazione dei consumi, siano essi quelli di famiglie (-3,7%) o della Pubblica Amministrazione (-2,6%), mettono in luce gli effetti recessivi delle manovre restrittive finalizzate alla riduzione del debito pubblico ma anche la crisi di investimenti (-5,3%) ed il rallentamento delle esportazioni verso l'estero.





L'andamento congiunturale nella provincia

La CCIAA di Pisa

Chi siamo	Cosa facciamo	Come operiamo
-----------	---------------	---------------

Identità

La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato istituzionale e Missione
---------------------------	----------------------------------

L'analisi del contesto

Il contesto economico, sociale e culturale della provincia di Pisa

Il processo di sviluppo della provincia di Pisa

Il Piano di Miglioramento

La Performance organizzativa

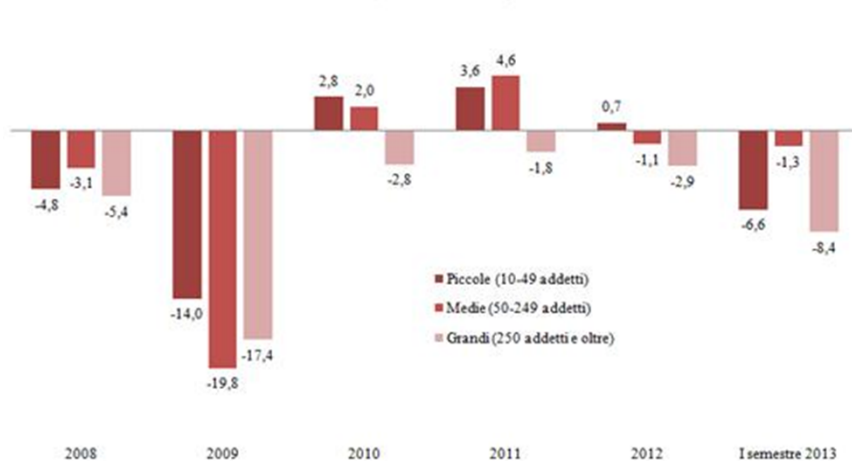
Gli indicatori economici della provincia di Pisa, analizzati nella Relazione Previsionale e Programmatica, evidenziano le conseguenze dell'ultima recessione per il comparto manifatturiero: tra il 2008 ed il 2012 la flessione media della produzione è stata del 5,4% e l'occupazione è scesa del 2,8%. Dopo che nel 2011 si era registrato un timido miglioramento la crisi è tornata prepotentemente alla ribalta determinando una contrazione produttiva del 3,7% nel 2012 e del 5,9% nei primi sei mesi del 2013.

Confermato l'andamento divergente tra le imprese che operano sul mercato interno, in forte e crescente difficoltà, rispetto a quelle che operano all'estero, che invece crescono. Se infatti il fatturato manifatturiero pisano subisce nel 2012 un'ulteriore contrazione (-6,0%), l'andamento di questo indicatore sui mercati esteri (+2,2%) evidenzia, seppur indirettamente, lo stato depressivo in cui versa la domanda interna. Anche il dato sui nuovi ordini destinati al mercato estero conferma questa evoluzione segnando, nella media del 2012, un +2,3%. I primi sei mesi del 2013, da questo punto di vista, evidenziano purtroppo un'inversione di tendenza con la domanda estera in flessione dell'1,8%. Male, nei primi sei mesi del 2013, anche l'occupazione che si riduce di 1,5 punti percentuali.

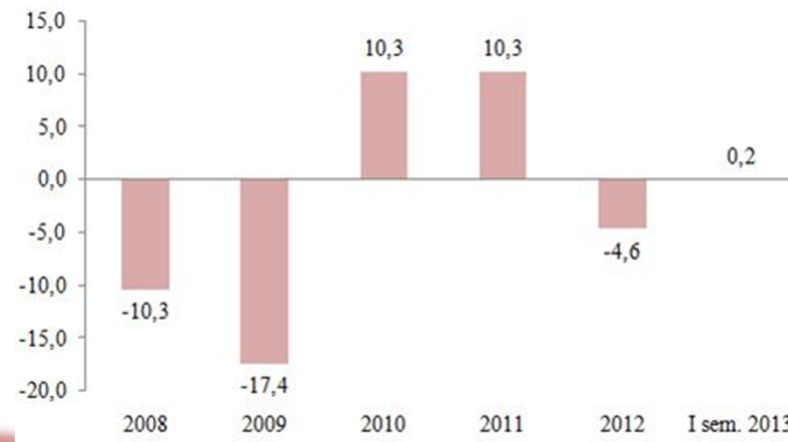
L'indagine condotta su di un campione di piccole e medie imprese evidenzia come gli imprenditori prevedano un ulteriore peggioramento rispetto ad un 2012 già particolarmente negativo. Se nel 2012, infatti, solo il 4% delle PMI pisane ha dichiarato un aumento del proprio fatturato rispetto all'anno precedente, la previsione per il 2013 risulta ancora peggiore toccando addirittura il 2%: il minimo da quando, nel 2008, la rilevazione è stata avviata.

Sul versante dell'export la provincia di Pisa risulta particolarmente penalizzata rispetto all'Italia (+3,7%), ma soprattutto alla Toscana (+6,9%), che continuano ad aumentare le proprie vendite all'estero: le esportazioni pisane segnano una battuta d'arresto (-4,6%), scendendo a quota 2.631 milioni di euro di controvalore.

Andamento della produzione manifatturiera in provincia di Pisa
(Var. % tendenziali)



Andamento delle esportazioni in provincia di Pisa
(Var. %)





Se nella prima fase della crisi le famiglie avevano attutito l'effetto della riduzione del reddito disponibile attingendo ai risparmi, nell'ultimo biennio l'aumento della pressione fiscale, della disoccupazione, si è riverberato sull'andamento delle vendite al dettaglio che arretrano, nella media del 2012, del 5,7% e del 6% nel primo semestre del 2013.

All'interno del commercio, sono ancora le strutture più piccole ad essere colpite con forza dalla crisi dei consumi. L'andamento delle vendite al dettaglio relativo al 2012 fa infatti segnare una pesante flessione tra le piccole (1-5 addetti) ma, soprattutto, tra le medie strutture (6-19 addetti) che, rispettivamente, perdono il 6,1% e l'8,3% del loro giro d'affari mentre la grande distribuzione (unità con 20 addetti e oltre) arretra di solo il 2,3%.

Unico elemento positivo per il commercio è rappresentato dalla discesa dell'inflazione: la variazione tendenziale dell'indice generale dei prezzi al consumo di beni e servizi in provincia di Pisa fa infatti registrare, nel quarto trimestre 2012, una crescita del 2,5% contro una media annuale del 3,2%. Il primi mesi dell'anno segnano un'ulteriore rallentamento con l'indice che cresce appena dell'1,4%.

- Il prolungarsi della situazione di crisi economica e della stretta creditizia compromette la capacità delle imprese di gestire il cambiamento dello scenario di competizione, ormai globale, in quanto la necessità di investire nell'innovazione e nella qualità dei prodotti e servizi mal si concilia con le minori risorse finanziarie. Nella nostra provincia **l'accesso al credito** continua a rappresentare una forte criticità per le imprese: l'indagine annuale condotta sulle Piccole e Medie imprese indica che, nel corso del 2012, infatti, il 60% delle imprese non ha fatto ricorso al credito bancario e la metà di quelle che hanno fatto richiesta di un finanziamento segnalano come le condizioni di accesso risultino peggiorate: erano il 45% solo un anno prima. Le difficoltà di accesso segnalate dalle imprese derivano da un generalizzato inasprimento dei diversi aspetti del rapporto banca-impresa. Tra questi si segnalano soprattutto la richiesta di maggiori garanzie e l'aumento dei tassi di interesse.
- Il deterioramento delle condizioni finanziarie delle imprese si è tradotto in un aumento dei prestiti in sofferenza. Alla fine del 2012 il flusso delle nuove sofferenze, il 3,3% del totale dei prestiti concessi, mostra valori decisamente elevati soprattutto se letti in prospettiva storica e che, purtroppo non tendono a scendere in questo inizio di 2013.

La Camera di commercio di Pisa conferma la particolare attenzione alla questione dell'accesso al credito, mettendo in campo interventi differenziati e significativi di sostegno per investimenti, sviluppo di nuove imprese e sostegno finanziario alla nascita e crescita di imprese innovative attraverso la partecipazione al loro capitale di rischio.

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 Le risorse umane (già descritte nelle slides da 24 a 28 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.

Le consistenze di personale in servizio sono in costante diminuzione: il confronto con le altre Camere della Toscana, sulla base dei dati del progetto di benchmarking operativo, relativi all'anno 2012, registrano per Pisa un numero di dipendenti per mille imprese attive pari a 1,55, inferiore alla media regionale di 1,75.

I vincoli assunzionali resi ancor più stringenti dal D.L.6/7/12 n. 95 convertito nella Legge 135/12 c.d. "Spending Review", riducendo dal 70% al 20% il nuovo limite del turnover, ha reso praticamente impossibile procedere a nuove assunzioni, pur in presenza di una carenza sulla dotazione organica ad oggi del 12%, cui dovranno aggiungersi i prossimi pensionamenti.

Tale vincolo alle assunzioni con un turnover limitato al 20% della spesa dell'anno precedente sino all'anno 2014, impone, dunque all'ente un grosso sforzo in termini di aumento della produttività, considerati anche i limiti sempre più stringenti posti alle diverse forme di lavoro flessibile e considerando, altresì, che le competenze delle Camere di Commercio continuano ad aumentare di anno in anno.



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.

Le consistenze di personale in servizio sono in costante diminuzione: il confronto con le altre Camere della Toscana, sulla base dei dati del progetto di benchmarking operativo, relativi all'anno 2012, registrano per Pisa un numero di dipendenti per mille imprese attive pari a 1,55, inferiore alla media regionale di 1,75.

I vincoli assunzionali resi ancor più stringenti dal D.L.6/7/12 n. 95 convertito nella Legge 135/12 c.d. "Spending Review", riducendo dal 70% al 20% il nuovo limite del turn over, hanno reso praticamente impossibile procedere a nuove assunzioni, pur in presenza di una carenza sulla dotazione organica.

Tale vincolo alle assunzioni con un turnover limitato al 20% della spesa dell'anno precedente sino all'anno 2014, impone, dunque all'ente un grosso sforzo in termini di aumento della produttività, considerati anche i limiti sempre più stringenti posti alle diverse forme di lavoro flessibile e considerando, altresì, che le competenze delle Camere di Commercio continuano ad aumentare di anno in anno.

3.2.2 Le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente (vedi anche slides sulla salute Economico Finanziaria 38-45)

La definizione dei programmi 2014 non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili, ancorché in via previsionale.

La principale fonte di Entrata delle Camere di Commercio è il diritto annuale, che è commisurato, per parte relativa alle società, al fatturato conseguito nell'anno precedente a quello dell'imposizione del tributo.

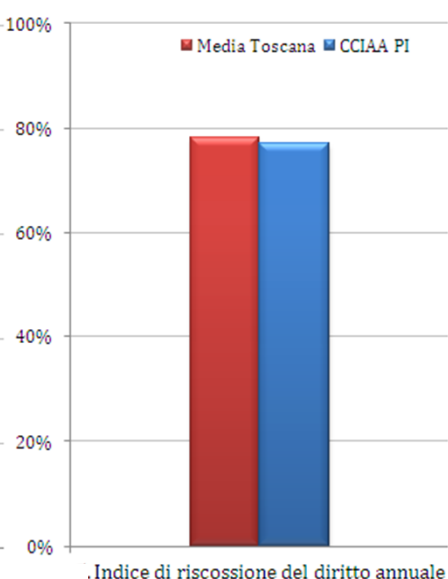
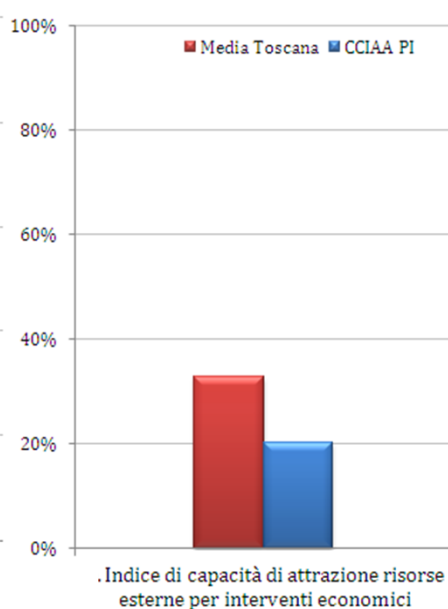
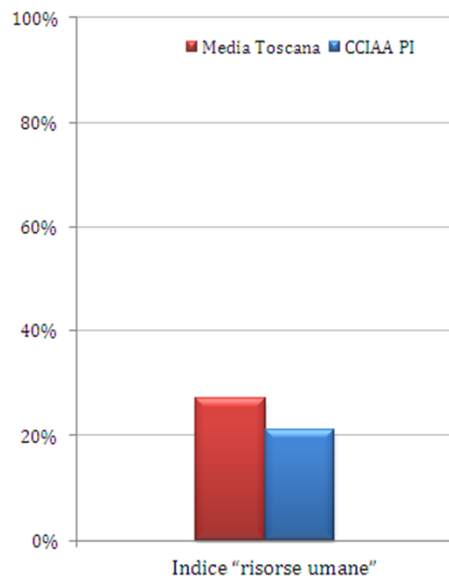
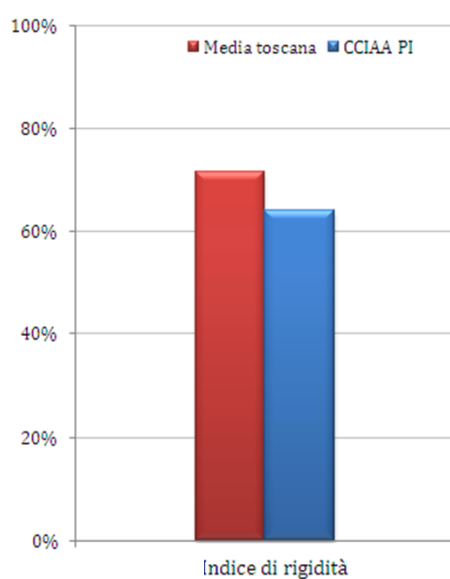
Sulla base della normativa vigente che regola il diritto annuale sono soggetti al pagamento del tributo anche i soggetti iscritti al solo REA e tutte le ditte individuali sono tenute al pagamento di una quota fissa.

La Camera sta operando al fine di mantenere gli elevati livelli degli interventi economici che nel 2012 hanno raggiunto il dato record di oltre € 5.300.000.



3.2.3 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2012	Media Regionale 2012
1. Indice di rigidità	ID_355: (Oneri correnti - Interventi economici) / Proventi Correnti	67%	74%
2. Indice "risorse umane"	ID_26: Costi del personale / Oneri Correnti	21%	27%
3. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	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	12%	22%
4. Indice di riscossione del diritto annuale	ID73_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2012 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2012	74%	76%

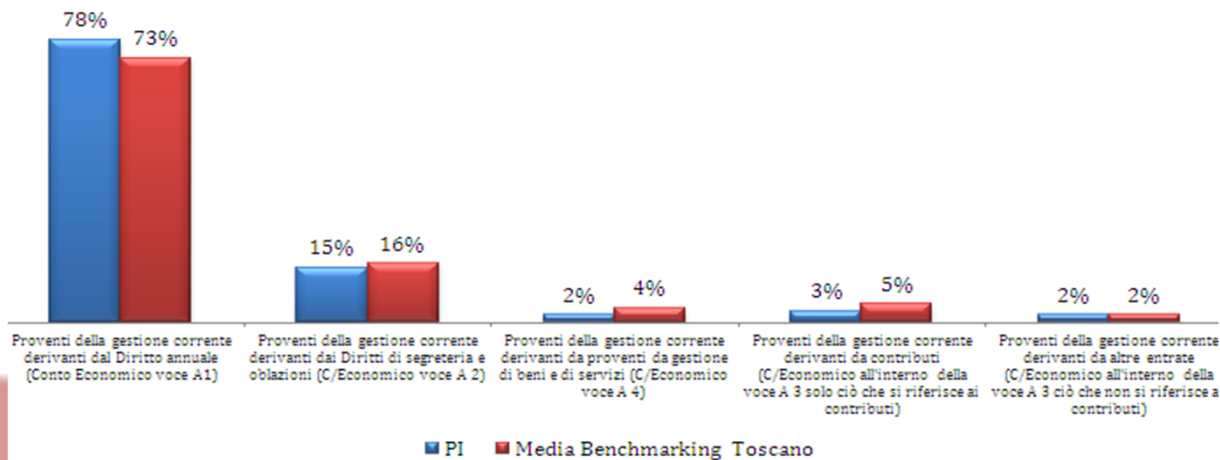




3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

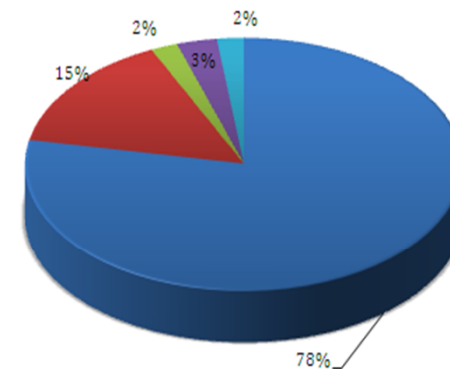
PROVENTI CORRENTI	2010	Media Regionale 2010	2011	Media Regionale 2011	2012	Media Regionale 2012
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	73%	69%	75%	70%	78%	73%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	17%	16%	16%	16%	15%	16%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2%	5%	4%	5%	2%	4%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	5%	8%	4%	7%	3%	5%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	3%	3%	1%	2%	2%	2%

Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2012)



Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2012)

- Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (Conto Economico voce A1)
- Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni (C/Economico voce A 2)
- Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi (C/Economico voce A 4)
- Proventi della gestione corrente derivanti da contributi (C/Economico all'interno della voce A 3 solo ciò che si riferisce ai contributi)



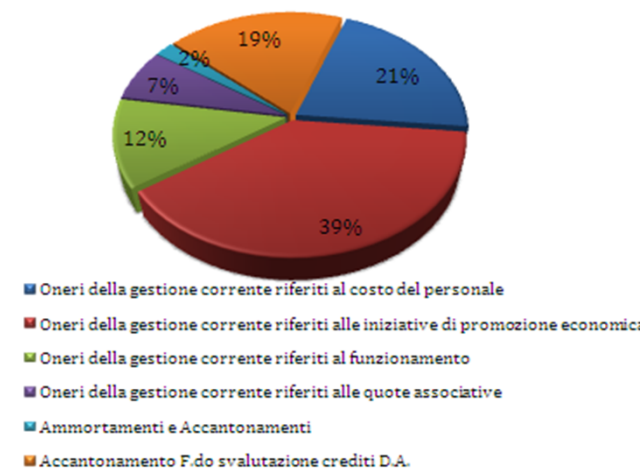


3.2.3 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

ONERI CORRENTI	2010	Media Regionale 2010	2011	Media Regionale 2011	2012	Media Regionale 2012
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	22%	29%	21%	27%	21%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	38%	28%	39%	29%	39%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	12%	14%	11%	14%	12%	16%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	7%	8%	7%	7%	7%	8%
Ammortamenti e Accantonamenti *	19%	18%	20%	20%	2%	4%
Accantonamenti F.do svalutazione crediti D.A.	=	=	=	=	19%	18%

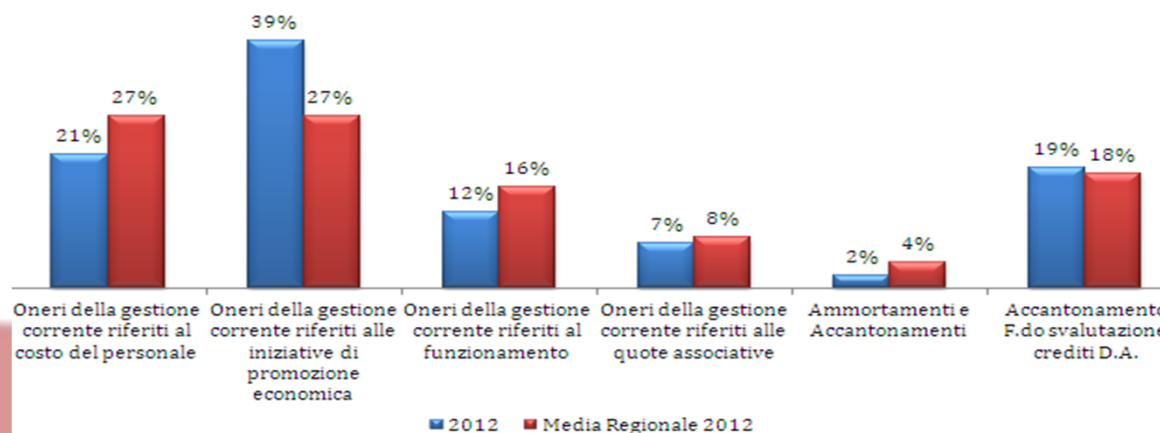


Composizione degli oneri (Dati 2012)



*Fino al 2011 gli ammortamenti e accantonamenti sono stati calcolati al lordo della quota destinata alla svalutazione crediti del Diritto Annuale

Composizione Oneri Gestione Corrente (Dati 2012)



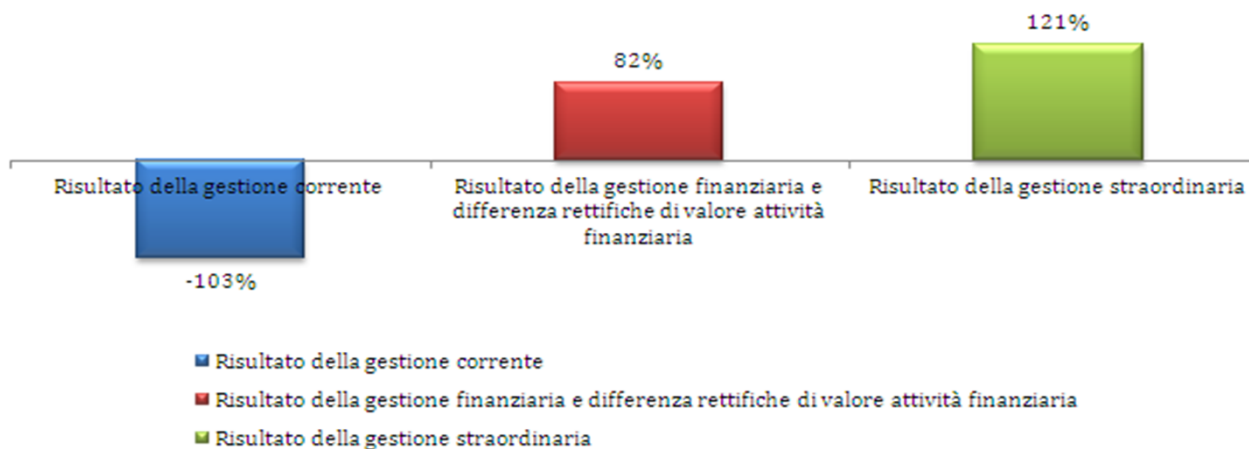


3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



Incidenza dei risultati delle gestioni sul risultato economico d'esercizio	Camera di commercio di Pisa				
	2008	2009	2010	2011	2012
Risultato della gestione corrente	10%	32%	-165%	-44%	-103%
Risultato della gestione finanziaria e differenza rettifiche di valore attività finanziaria	16%	29%	137%	75%	82%
Risultato della gestione straordinaria	74%	40%	128%	70%	121%

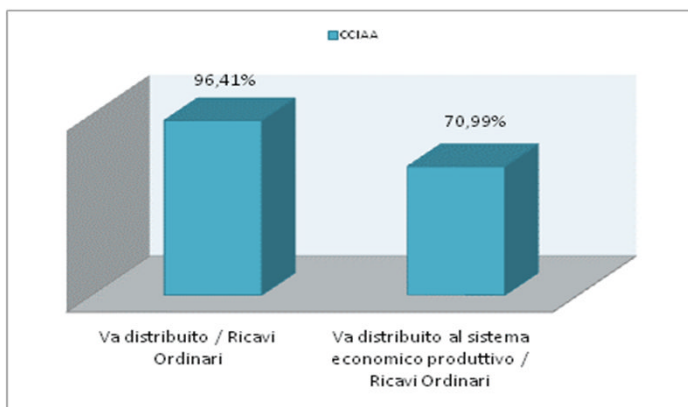
Composizione del risultato economico d'esercizio (dati 2012)





3.2.3 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2012	
Sistema economico produttivo	7.474.136,64
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	659.896,24
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	5.634.754,81
Camera di Commercio	1.221.611,62
Sistema camerale	1.004.746,34
Pubblica Amministrazione	449.935,86
Valore Aggiunto Globale Lordo	10.150.430,46



Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2012	
	VA-2012
Valore della produzione	10.528.340,17
Ricavi da Diritto annuale	7.473.147,73
Ricavi da Diritti di segreteria	2.044.188,94
Contributi trasferimenti e altre entrate	663.491,96
Proventi da gestione di beni e servizi	329.260,97
Variazione delle rimanenze	18.250,57
Costi di struttura	2.164.295,05
Valore Aggiunto Caratteristico Lordo	8.364.045,12
Componenti accessori e straordinari	
+/- Saldo gestione accessoria	718.427,44
+/- Saldo componenti straordinari	1.067.957,90
Valore Aggiunto Globale Lordo	10.150.430,46

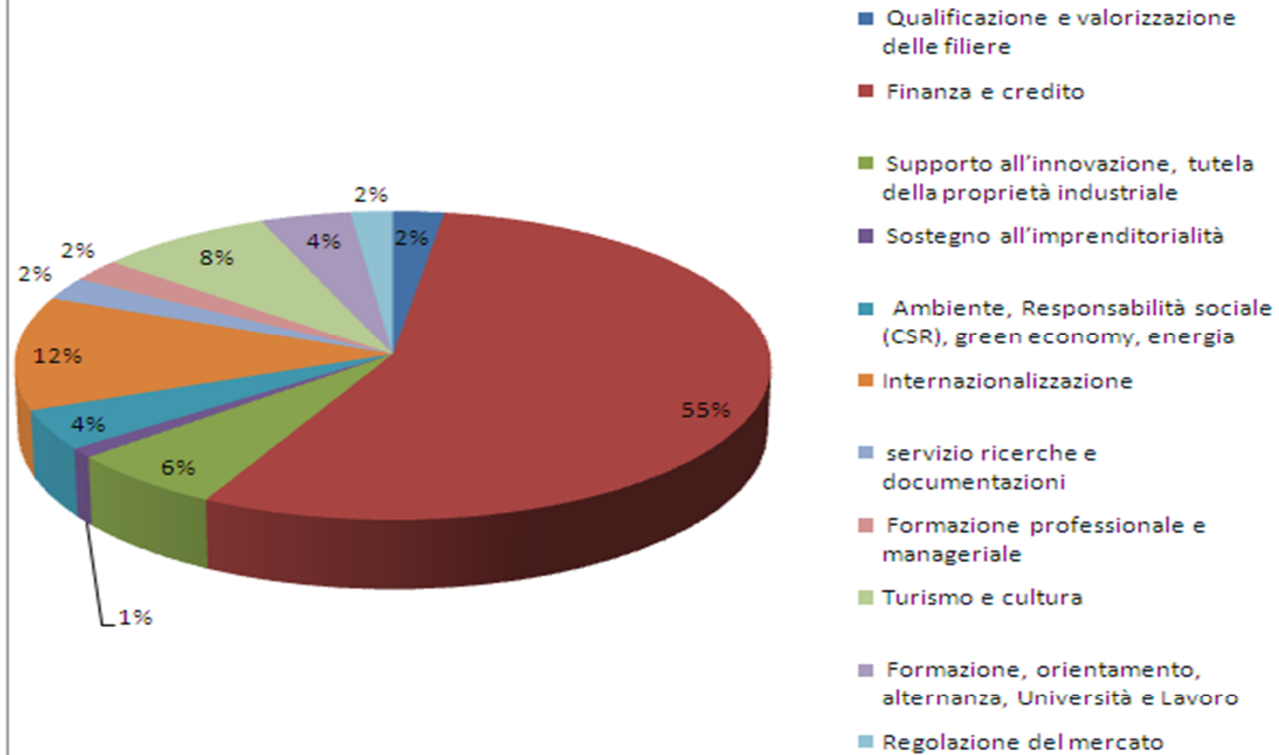
La CCIAA come soggetto economico gestisce le risorse di cui dispone per creare valore e distribuirlo al tessuto economico attraverso l'erogazione dei propri servizi e la gestione delle attività ordinarie e straordinarie.



3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



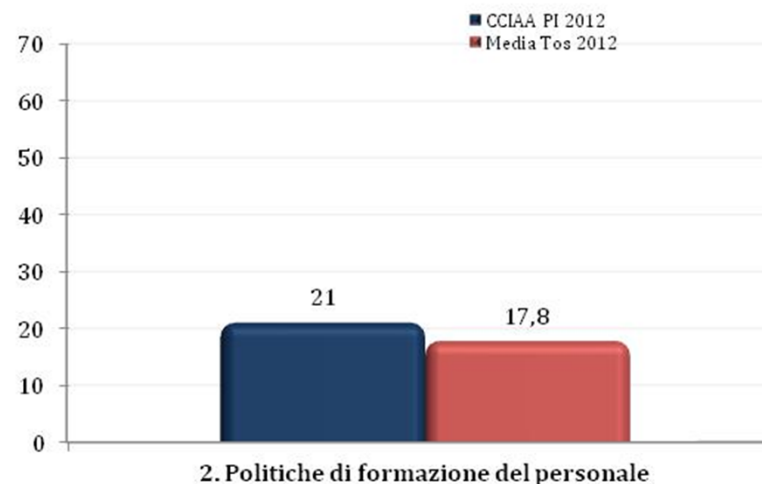
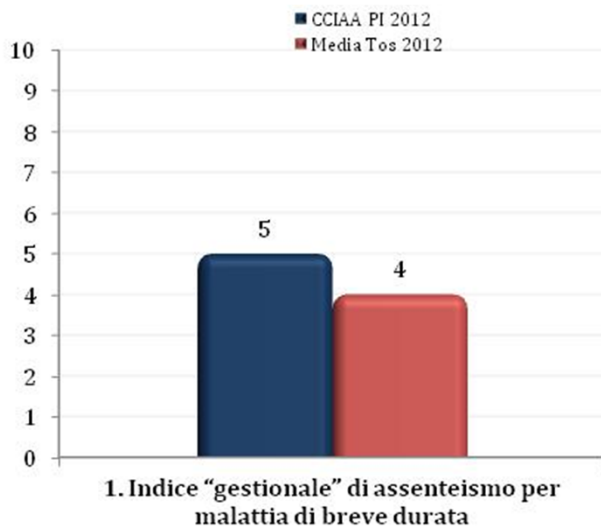
Distribuzione risorse economiche tra settori di intervento (Anno 2012)





3.2.4 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2010	Media Regionale 2010	CCIAA PI 2011	Media Regionale 2011	CCIAA PI 2012	Media Regionale 2012
1. Indice “gestionale” di assenteismo per malattia di breve durata	Id_50 Giornate medie di assenza per malattia di breve durata del personale assunto a tempo indeterminato	2,22	4,40	4,19	3,28	5	4
2. Politiche di formazione del personale	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	34,51	26,31	40,30	25,00	21	17,8





3.2.4 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

La CCIAA di Pisa

Chi siamo Cosa Facciamo Come Operiamo

Identità

La CCIAA di Pisa in cifre Mandato Istituzionale e Missione

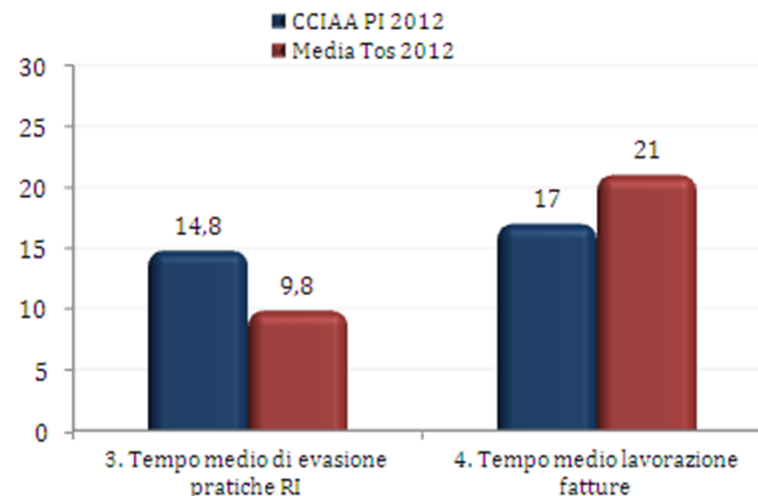
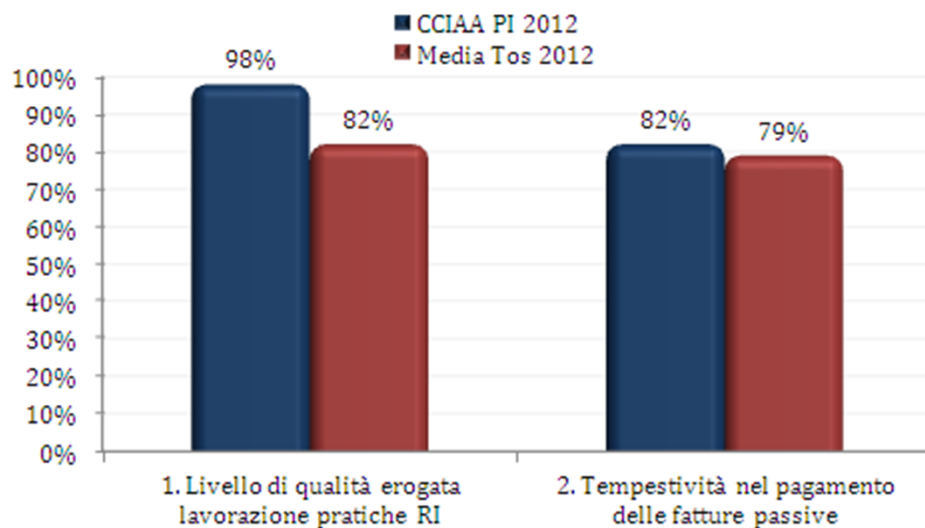
L'analisi del contesto

Analisi del Contesto Interno Analisi del Contesto Esterno

La Performance organizzativa

gici
gici agli
ivi
shale
e Piano di
digiornamento

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2010	Media Regionale 2010	CCIAA PI 2011	Media Regionale 2011	CCIAA PI 2012	Media Regionale 2012
1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	ID_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	68%	76%	92%	81%	98%	82%
3. Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Id_399_Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	71%	78%	68%	75%	82%	79%
3. Tempo medio di evasione pratiche RI	Id_101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	11,00	11,13	11,10	10,48	14,8	9,8
4. Tempo medio lavorazione fatture	Id_398_Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	27,61	22,01	28	24	17	21



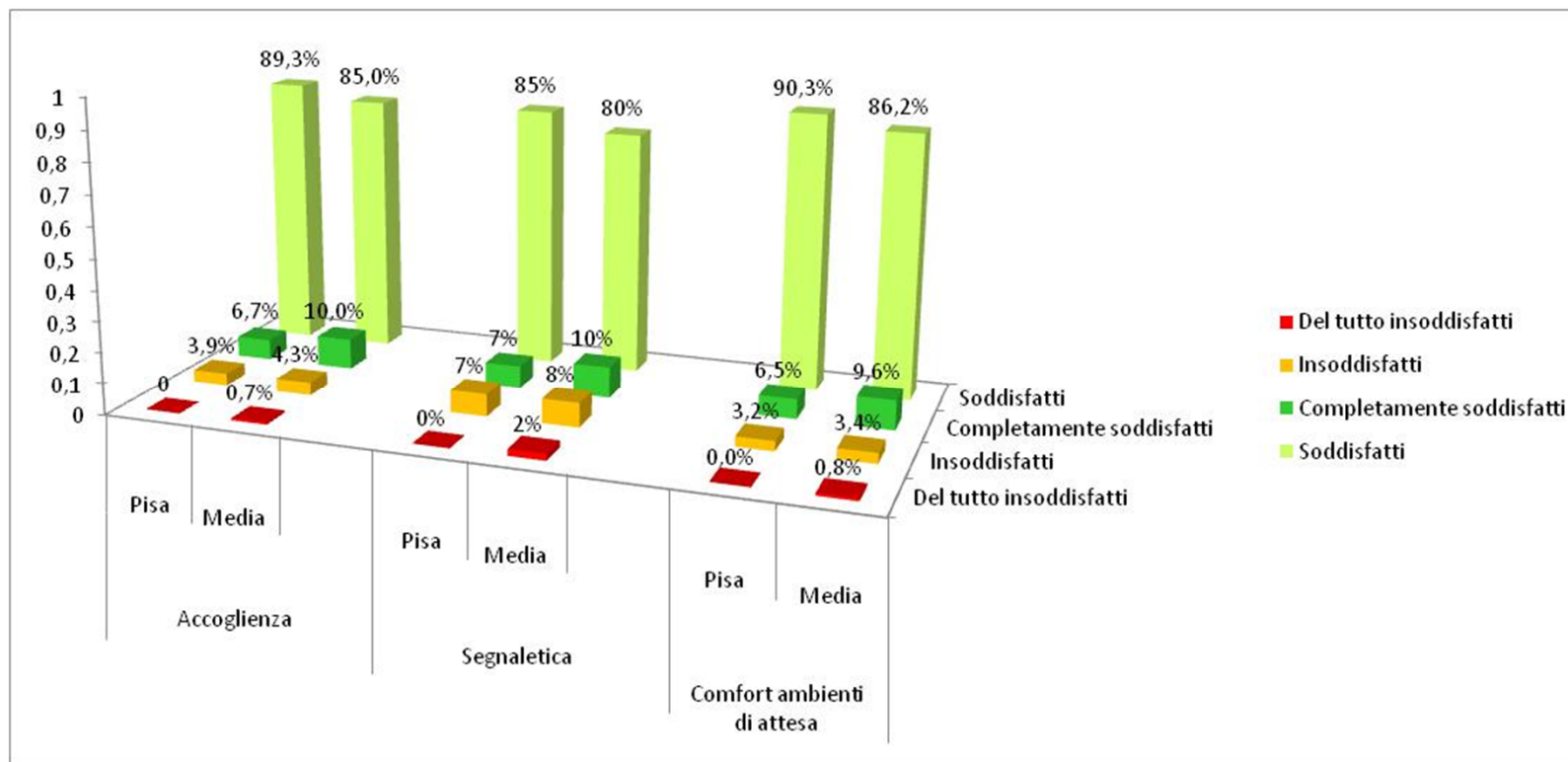


3.2.4 - Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

La Camera di Pisa partecipa all'indagine biennale di customer satisfaction regionale sulle imprese coordinata da Unioncamere Toscana. Le altre CCIAA aderenti al progetto per l'annualità 2012-3 sono: Arezzo, Firenze, Grosseto, Massa Carrara, Livorno, Lucca, Pistoia, Siena. Di seguito si riportano alcune principali risultanze dell'indagine condotta ad inizio estate 2013:



Il giudizio espresso su aspetti relativi ad accoglienza, segnaletica, comfort

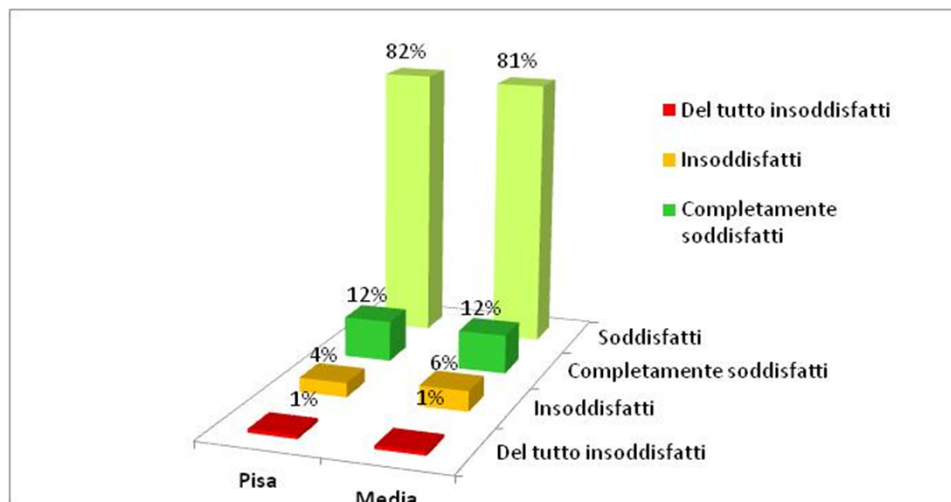




La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Cosa Facciamo	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in effe	Mandato Istituzionale e Missione	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interno	Valore	Analisi del Contesto Esterno
Area Strategiche		
Obiettivi Strategici		
La Performance organizzativa		

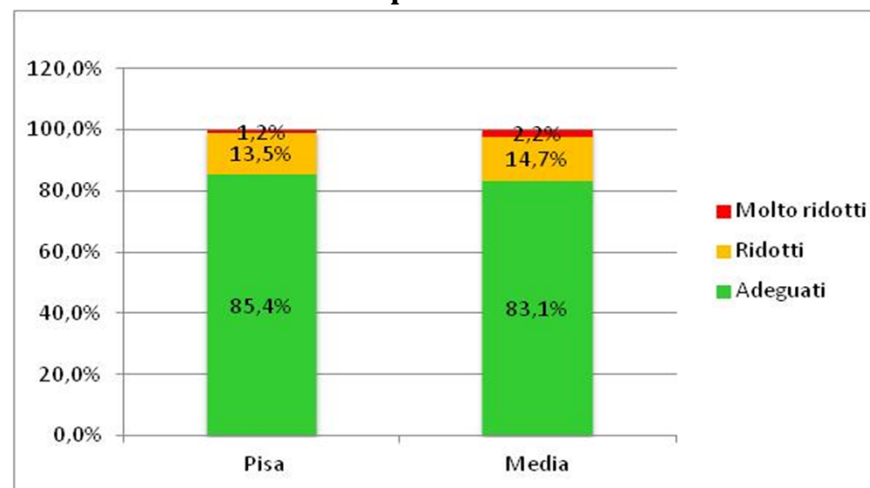
3.2.4 – Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita Sintesi dei giudizi assegnati dagli utenti per provincia

Valutazione complessiva sulla comunicazione della CCIAA

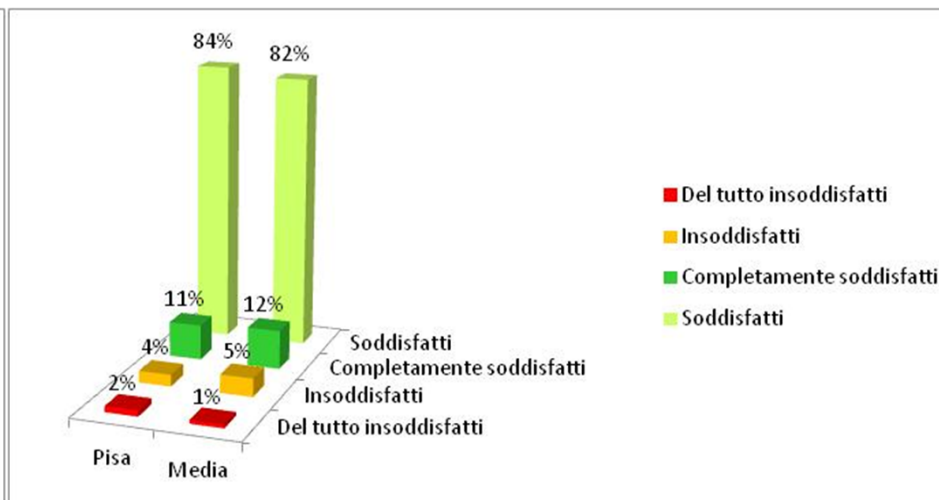
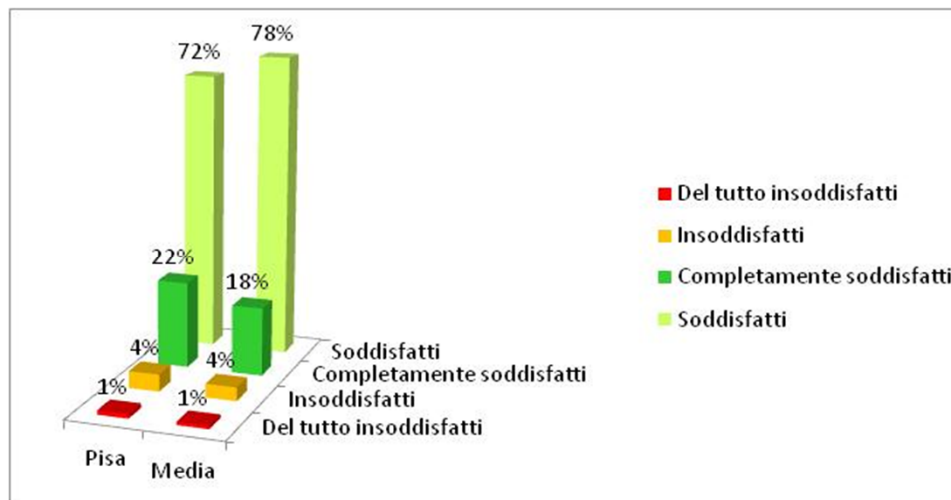


Servizi Area Promozione e Sviluppo

Il giudizio espresso sull'adeguatezza degli orari di apertura al pubblico



Servizi Area Anagrafica - Diritto Annuale



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.

Benchè 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 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 delinea tre Priorità strategiche di intervento che caratterizzeranno 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 2014-2016, 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.

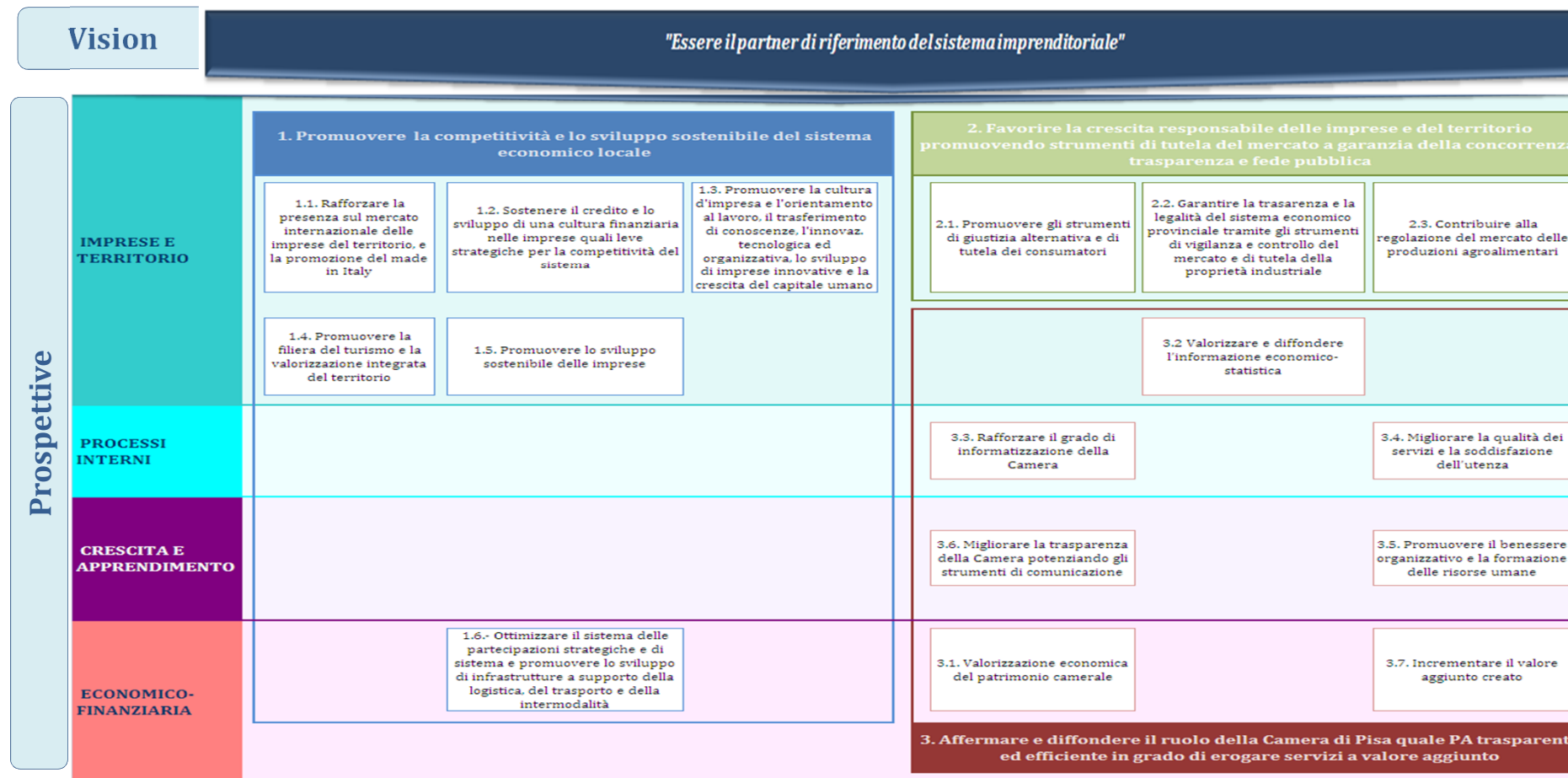
Si riporta a seguire la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision, Aree Strategiche ed Obiettivi Strategici.





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 2014 pubblicata sul sito camerale.



Aree Strategiche- Obiettivi Strategici



4.2 – Rappresentazione Obiettivi strategici

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



Con riferimento al triennio 2014-2016 i documenti di programmazione dell’Ente si sono arricchiti della redazione del «**Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2014-2016**», 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



PIRA

PTTI/PTPC

La CCIAA di Pisa

Chi siamo	Cosa Facciamo	Conte Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato Istituzionale e Missioni	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interni	Analisi del Contesto Esterni	

Area
Strategiche

La Prospettiva
strategica
comprende il
Piano di
Strategia

	IMPRESE E TERRITORIO		Peso	Target 2014	Target 2015	Target 2016	
A1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy		100%				
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)	30%	5,50	5,50	6,00
A1	2	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%	18%	19%	20%
A1	3	Grado di concentrazione degli interventi economici per internazionalizzazione (indicatore Pareto e bench)	Costo per interventi economici destinati all'internazionalizzazione realizzata attraverso fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere/N° di fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere	10%	22.000,00	24.000,00	24.000,00
A1	4	Grado di realizzazione di iniziative promozionali in nuovi mercati	N° iniziative di promozione in nuovi mercati e/o settori (rispetto al periodo 2009-2013) realizzati nell'anno "n"/N° iniziative di carattere internazionale realizzate nell'anno "n"	30%	15%	15%	15%
A2	Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema		100%				
A2	1	Livello di partecipazione di nuove imprese tramite fondo rotativo	N° nuove imprese partecipate tramite fondo rotativo nell'anno "n" (flusso nell'anno)	20%	6 nel periodo 2014-2016		
A2	2	Livello di consolidamento nuove imprese (superamento fase di start up) dopo l'intervento di seed capital	Imprese partecipate nel 2009 da CCIAA attive dall'avvio a "n-3"/Imprese partecipate dall'avvio a "n-3"	20%	80%	80%	80%
A2	3	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sostegno al credito (indicatore bench)	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	11,00	10,00	10,00
A2	4	Moltiplicatore delle risorse erogate per facilitare l'accesso al credito (indicatore Pareto) - Confidi-	Valore dei finanziamenti erogati in forza dei contributi concessi dalla CCIAA in c/interessi nell'anno "n"/Valore contributi concessi dalla CCIAA in c/interessi nell'anno "n" Piano d	30%	30%	30%	30%

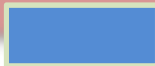


4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio

	IMPRESE E TERRITORIO		Peso	Target 2014	Target 2015	Target 2016
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		100%			
A3	1	Livello di impatto dell'iniziativa sulle reti di impresa in termini di coinvolgimento delle imprese nei contratti di reti di impresa N° di aziende coinvolte nei contratti di rete di impresa creati	20%	15 nel periodo 2012-2015		
A3	2	Livello di diffusione delle attività di formazione manageriale in termini di ore realizzate e livello di affluenza Σ(Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/Σ(Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" partecipanti ai corsi formativi)	30%	100%	105,00%	110,00%
A3	3	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 anno X	30%	1.100,00	1.200,00	1.300,00
A3	4	Livello di coinvolgimento delle imprese al Club imprese innovative n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative (dato stock)	20%	105,00	115,00	125,00
A4	Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio		100%			
A4	1	Valore generato dal contributo camerale su iniziative di promozione del territorio (Totale risorse raccolte per realizzazione iniziative in compartecipazione risorse complessive - Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione)/Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione	0%	8,00	9,00	10,00
A4	2	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione locale*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	100%	7,00	7,50	8,00
A5	Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese		100%			
A5	1	Livello di conseguimento di certificazioni a seguito concessione contributi N° di certificazioni conseguite (dato di stock)	20%	120,00	150	180
A5	2	Sviluppo temporale del Pil Pil Locale Anno X/Pil Locale Anno X-1	0%	solo monitoraggio		
A5	3	Livello di apprezzamento dell'offerta ASSEFI nel sistema camerale toscano Risorse provenienti dal sistema camerale/risorse da ricavi propri	80%	33%	34%	35%



4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio



PIRA



PTTI/PTPC

La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Come Funzioniamo	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato Istituzionale e Missione	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interne	Area Strategiche	Analisi del Contesto Esterno

	IMPRESE E TERRITORIO		Peso	Target 2014	Target 2015	Target 2016
A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori		100%			
A6 1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate (dato di stock)*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	60%	45,00	45,40	46,00
A6 2	Livello di qualità delle conciliazioni gestite (dati di stock)	N° conciliazioni con esito positivo (dato stock)/N° conciliazioni gestite (dato stock)	40%	51%	51%	51%
A7	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite vigilanza e tutela industriale		100%			
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)	30%	10,50	13,00	15,00
A7 2	Grado di diffusione dell'attività di verifica metrica a livello provinciale	N° di strumenti verificati nell'anno/ Totale N° di strumenti censiti in provincia	30%	18%	22,00%	25,00%
A7 3	Grado di ricorso agli strumenti di proprietà industriale da parte degli utenti della provincia in termini di nuovi Brevetti e Marchi depositati in Italia (Indicatore di bench)	N° domande brevetti e marchi depositate dagli utenti della provincia*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	10%	12,50	13,00	13,50
A7 4	Grado di rispetto dei protocolli di intesa con Prefettura e Provincia in tema di legalità	Progetto: Realizzazione progetto della legalità: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	30%	100%		
A8	Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari		100%			
A8 1	Livello di conoscenza del Panel di assaggio da parte dei produttori	n. campioni analizzati Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	50%	120,00	140,00	160,00
A8 2	Livello di qualità di affidabilità Organismo di controllo dei Vini a DOC	n° ricorsi andati a buon fine per la CCIAA/n° ricorsi sollevati dalle imprese (dato di stock)	50%	80%	90%	90%
A9	Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica		100%			
A9 1	Presenza costante dell'informazione economica statistica sulla stampa locale mensile	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente	100%	15,00	15,00	15,00



4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Processi interni



PIRA



PTTI/PTPC



		PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2014	Target 2015	Target 2016	
B1	Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera		100%				
B1	1	Grado di diffusione dei servizi innovativi sul tessuto economico locale	n° smart card+business key+ cns rilasciate (dato stock)/Imprese Attive (escluse le unità locali)	0%	solo monitoraggio		
B1	2	Grado di incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno "n"	20%	80%	83%	85%
B1	3	Livello di diffusione dei certificati di origine richiesti on line	n° certificati di origine richiesti on line/n° di certificati di origine rilasciati da entrambi le sedi	20%	40%	45%	48%
B1	4	Progressivo completamento del sistema di trasmissione telematica dei protesti da parte dei segretari comunali	N° comuni che inviano i protesti per via telematica/N° comuni che nell'anno 2013 hanno fatto almeno 3 invii di protesti (8)	20%	90%		
B1	5	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese	Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam beni immobili/N° imprese attive	40%	<=158	<=158	<=158
B2	Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza		100%				
B2	1	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench al netto delle PEC)	25%	98%	98%	98%
B2	2	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%	80%	85%	85%
B2	3	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	25%	90,0%	92,5%	95,0%
B2	4	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	15%	75%	80%	80%
B2	5	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	5%	65%	65%	70%
B2	6	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	15%	100%	100%	100%



4.2 – Gli Obiettivi strategici



PIRA

PTTI/PTPC



CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2014	Target 2015	Target 2016
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		100%			
C1 1	Livello di assenza per malattia pro-capite (indicatore bench)	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2014/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	40%	≤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	60%	≥1	≥1	≥1
C2	Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione		100%			
C2 1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	50%	95,0%	98,0%	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)	25%	20% alla fine del triennio 2013-2015		21%
C2 3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1a 3)	25%	72%	76%	80%



4.2 - Gli Obiettivi strategici



ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Target 2014	Target 2015	Target 2016
D1	Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere lo sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità		100%			
D1	1 Capacità di ottimizzare le partecipazioni di sistema	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	100%	>1	>1	>1
D2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale		100%			
D2	1 Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori MACC: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)		95%	95%	
D2	2 Esito azioni di messa a reddito dei locali del palazzo degli Affari	Valore contratti di locazione (o altro) definiti per i locali del Palazzo degli Affari		30.000,00	32.000,00	35.000,00
D3	Incrementare il valore aggiunto creato		100%			
D3	1 Grado di sinergia con soggetti terzi per la promozione all'estero	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative all'estero Programma 1.1 (contabile e extracontabile)	10%	200.000,00		
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	10%	>=10%	>=10%	>=10%
D3	3 Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	10%	<=48%	<=46%	<=46%
D3	4 Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	20%	<=23%	<=22%	<=22%
D3	5 Valore restituito alle imprese mediante l'esercizio delle attività istituzionali dell'Ente (indicatore bench)	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	180,00	185,00	185,00
D3	6 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 2013 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2013) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2013 (per anno di cassa 2014)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2013	10%	78%	78%	78%
D3	7 Gestione della liquidità camerale: rispetto delle previsioni del bilancio preventivo per Interessi attivi	Interessi attivi maturati /Interessi attivi previsti a preventivo	10%	95%	95%	95%



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

PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

PTTI/PTPC



Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica			Risorse Economiche	€ 35.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30201 Potenziare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente	15,00	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 generali

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza			Risorse Economiche	€ 15.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30404 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80%	Benchmarking operativo e ciclo della performance	trasversale
	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	90,0%	Realizzare indagini di customer satisfaction Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	



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



PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

PTTI/PTPC

CRESCITA E APPRENDIMENTO				
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 30.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° ore di formazione erogate in tema di anticorruzione	2 h	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione in tema di anticorruzione	trasversale
	N° personale partecipante ai corsi di formazione / Personale dell'Ente	80%		
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 potenziando gli strumenti di comunicazione			Risorse Economiche	€ 175.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	95,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: Messa a punto del sistema di gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale
	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	20% alla fine del triennio 2013-2015	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna: Notiziario sulle attività della CCIAA di cadenza trimestrale	Servizio Relazioni esterne e Affari generali
	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	72%	Grafica - Rassegna Stampa - Pubblicità istituzionale Sito Internet - CRM - Acquisizione spazi per pubblicità TV e stampa periodica	



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



PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

ECONOMICO FINANZIARIO				
Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere lo sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità				
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Potenziamento dello sviluppo economico mediante partecipazioni a soggetti terzi di varia natura	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCAA	>1	Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale
Incrementare il valore aggiunto creato			Risorse Economiche	Servizi interni coinvolti
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30704 Gestione della liquidità camerale	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative all'estero Programma 1.1 (contabile e extracontabile)	200.000,00	Reperimento di risorse finanziarie aggiuntive per la copertura degli interventi economici	trasversale
	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=10%		



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



PTTI/PTPC



Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30404 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80%	Benchmarking operativo e ciclo della performance	trasversale
	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	90,0%	Realizzare indagini di customer satisfaction Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	

PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 7.600
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° ore di formazione erogate in tema di anticorruzione	2 h	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione in tema di anticorruzione	trasversale
	N° personale partecipante ai corsi di formazione / Personale dell'Ente	80%		
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagini di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagini di People nell'anno n-1	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale

Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	95,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: Messa a punto del sistema di gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale
	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	72%		trasversale



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria



PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Valorizzazione economica del patrimonio camerale			Risorse Economiche	€ 1.660.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30101 Riqualificazione del Palazzo Affari come Centro Congressuale polifunzionale (Progetto M.A.C.C)	Progetto: Realizzazione lavori MACC: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	95%	Lavori alla sede centrale per progetto M.A.C.C.	Servizio Provveditorato
	Valore contratti di locazione (o altro) definiti per i locali del Palazzo degli Affari	30.000,00		
Incrementare il valore aggiunto creato			Risorse Economiche	€ 4.000,00
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30704 Gestione della liquidità camerale	Interessi attivi maturati /Interessi attivi previsti a preventivo	95%	Contribuire al Cash management	Servizio Gestione Risorse Economiche e Finanziarie
	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=10%	Reperimento di risorse finanziarie aggiuntive per la copertura degli interventi economici	trasversale
30703 Miglioramento della riscossione del diritto annuale	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2013 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2013) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2013 (per anno di cassa 2014)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2013	78%	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 Promozione e Sviluppo delle imprese

PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy			Risorse Economiche	€ 1.145.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10102 Organizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere internazionale	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n" *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	5,50	Promozione del settore agroalimentare sui mercati europei e Extra-europei	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA/N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n"	18%	Promozione del territorio e delle strutture turistico ricettive	
	Costo per interventi economici destinati all'internazionalizzazione realizzata attraverso fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere/N° di fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere	22.000,00	Promozione del settore nautico sul mercato internazionale Promozione del sistema casa sul mercato internazionale Promozione del settore artigianato in eventi di carattere internazionale	
	N° iniziative di promozione in nuovi mercati e/o settori (rispetto al periodo 2009-2013) realizzati nell'anno "n"/N° iniziative di carattere internazionale realizzate nell'anno "n"	15%	Promozione dei settori tecnologici sui mercati internazionali	
Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema			Risorse Economiche	€ 2.272.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10201 Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative attraverso la partecipazione al capitale di rischio	N° nuove imprese partecipate tramite fondo rotativo nell'anno "n" (flusso nell'anno)	6 nel periodo 2014-2016	Fondo rotativo per le imprese innovative	Assefi
	Imprese partecipate nel 2009 da CCIAA attive dall'avvio a "n-3"/Imprese partecipate dall'avvio a "n-3"	80%		
10203 Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	11,00	Azioni di sostegno all'accesso al credito attraverso i Confidi Sostegno al microcredito	Assefi
	Valore dei finanziamenti erogati in forza dei contributi concessi dalla CCIAA in c/interessi nell'anno "n"/Valore contributi concessi dalla CCIAA in c/interessi nell'anno "n"	30%	Sostegno agli investimenti ed all'avvio di imprese attraverso i contributi a fondo perduto	



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese



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	€ 500.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10306 Sensibilizzare il tessuto produttivo sulle aggregazioni di imprese	N° di aziende coinvolte nei contratti di rete di impresa creati	15 nel periodo 2012-2015	Promozione delle reti d'impresa ed altre forme di aggregazione	Assefi
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Σ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X / Σ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" partecipanti ai corsi formativi)	100%	Formazione manageriale Formazione ed assistenza tecnica per l'avvio di impresa	
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 anno X	1.100,00	Orientamento al lavoro e creazione di impresa Alternanza Scuola lavoro Competizioni tra "imprese di studenti"	
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative (dato stock)	105,00	Potenziamento Club imprese innovative Organizzazione di incontri B2B Azioni di scouting di nuove idee imprenditoriali Sostegno all'avvio della collaborazione tra ricerca e impresa e costituzione di start up innovative	
Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio			Risorse Economiche	€ 625.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10401 Promozione turistico commerciale del territorio pisano mediante bando per Enti locali, Istituzioni, Associazioni	(Totale risorse raccolte per realizzazione iniziative in compartecipazione risorse complessive - Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione)/Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione	8,00	Iniziative di promozione turistica in compartecipazione Contributi a bando per la promozione turistico commerciale Erogazione di contributi volti al rilancio e alla valorizzazione dei Centri commerciali Naturali	Servizio Promozione e sviluppo imprese
10402 Iniziative di promozione turistica e delle produzioni tipiche artigianali anche in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione locale*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	7,00	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali Realizzazione Progetto Marchio Ospitalità Italiana di Isnart	
10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive e commerciali			Iniziative di promozione integrata Centro Storico di Pisa e provincia Progetto Vetrina Toscana a Tavola	



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese



PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese

			Risorse Economiche	€ 475.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	N° di certificazioni conseguite (dato di stock)	120,00	Erogazione di contributi tramite bando per chi acquisisce certificazioni EMAS, ohsas, qualità	Assefi
10506 Promuovere il green building e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione	Σ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ Σ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" partecipanti ai corsi formativi)	100%	Promozione S.G.A. , energie alternative per l'efficienza dei processi produttivi, gestione rifiuti Formazione e informazione su tecnologie per il green building, la ristrutturazione edilizia, il green procurement Sensibilizzazione della Pubblica Amministrazione ed Imprese sui temi della digitalizzazione	Assefi

Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari

			Risorse Economiche	€ 65.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
20303 Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione: Panel di assaggio dell'Olio	n. campioni analizzati Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	120,00	Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione per la verifica della presenza di requisiti definiti	Servizio Promozione e sviluppo imprese
20301 Attività di controllo di filiera sulle DOC della provincia circa il rispetto da parte del processo produttivo dei requisiti disciplinari di produzione	n° ricorsi andati a buon fine per la CCIAA/n° ricorsi sollevati dalle imprese (dato di stock)	80%	Attività di controllo e certificazione di viticoltori, vinificatori e imbottiglieri vino DOC Montescudaio Attività di controllo e certificazione di viticoltori, vinificatori e imbottiglieri vino DOC S. Torpè Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieri vino DOC Terre di Pisa	Servizio Promozione e sviluppo imprese



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Promozione e Sviluppo delle imprese

La CCIAA di Pisa

Chi siamo
Cosa facciamo
Come operiamo

Identità
La CCIAA di Pisa in cifre
Mandato istituzionale e Mission

L'analisi del contesto
PTTI/PTPC
L'area Promozione e Sviluppo delle imprese

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30404 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	trasversale
	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	90,0%		
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	75%		
	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	65%		

PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 5.500
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° ore di formazione erogate in tema di anticorruzione	2 h	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione in tema di anticorruzione	trasversale
	N° personale partecipante ai corsi di formazione / Personale dell'Ente	80%		
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 potenziando gli strumenti di comunicazione			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	95,0%	Piano della Performance 2014-2016 Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: Messa a punto del sistema di gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale
	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	72%		



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese



PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere lo sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità

Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Potenziamento dello sviluppo economico mediante partecipazioni a soggetti terzi di varia natura	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCAA	>1	Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale

Incrementare il valore aggiunto creato

€ 0

Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30704 Gestione della liquidità camerale	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative all'estero Programma 1.1 (contabile e extracontabile)	200.000,00	Reperimento di risorse finanziarie aggiuntive per la copertura degli interventi economici	trasversale
	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=10%		



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Anagrafico certificativa e Regolazione del mercato



PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori			Risorse Economiche	€ 65.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
20104 Sviluppare l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa per la risoluzione di controversie	N° conciliazioni avviate (dato di stock)*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	45,00	Realizzazione delle attività di promozione della conciliazione Gestire le procedure di giustizia alternativa	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	N° conciliazioni con esito positivo (dato stock)/N° conciliazioni gestite (dato stock)	51%		
Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite vigilanza e tutela industriale			Risorse Economiche	€ 100.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	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	Iniziativa volte al potenziamento di attività ispettiva come da protocollo di intesa con Unioncamere Nazionale	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	N° di strumenti verificati nell'anno/ Totale N° di strumenti censiti in provincia	18%		
20205 Promozione tra le imprese della cultura della tutela della proprietà industriale	N° domande brevetti e marchi depositate dagli utenti della provincia*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	12,50	Erogazione contributi finalizzati ad incentivare la brevettazione all'estero e i "brevetti verdi" legati alle tecnologie di risparmio energetico Prosecuzione del servizio "Punto Orientamento Brevetti e Marchi"	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
20206 Promozione della Legalità mediante realizzazione delle attività di cui ai progetti cofinanziati dal Fondo di Perequazione	Progetto: Realizzazione progetto della legalità: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	100%	Azioni di sensibilizzazione per la promozione della legalità nel sistema economico provinciale	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Anagrafico certificativa e Regolazione del mercato



PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

PTTI/PTPC

Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera

			Risorse Economiche	€ 0
30304 Miglioramento accessibilità telematica mediante ottimizzazione dei servizi camerali erogati telematicamente	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno "n"	80%	Garantire maggiore fruibilità da parte dell'utenza attraverso lo sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali	Servizio Certificazioni e Anagrafiche
	n° certificati di origine richiesti on line/n° di certificati di origine rilasciati da entrambi le sedi	40%		
	N° comuni che inviano i protesti per via telematica/N° comuni che nell'anno 2013 hanno fatto almeno 3 invii di protesti (8)	90%	Sviluppare un sistema più evoluto di rilascio della certificazione con l'estero attraverso un'incentivazione all'utilizzo delle richieste via web dei certificati d'origine, dei Carnet ATA, e degli altri documenti utili alle operazione di interscambio internazionale - Progressivo ampliamento del sistema di trasmissione telematica dei protesti da parte dei segretari comunali	

Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza

			Risorse Economiche	€ 8.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30402 Migliorare la qualità della banca dati Registro Imprese e l'efficienza nella lavorazione delle pratiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench al netto delle PEC)	98%	Ottimizzare l'organizzazione del Servizio Registro Imprese per migliorare l'informazione all'utenza	Servizio Registro Imprese
30404 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	trasversale
	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	90,0%		
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	75%		
	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	65%		
30405 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità degli uffici dell'area anagrafico-certificativa e della regolazione del mercato	Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	Area anagrafico certificativa



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Anagrafico certificativa e Regolazione del mercato

La CCIAA di Pisa

Chi siamo	Come Funzioniamo	Contatti
-----------	------------------	----------

Identità

PTTI/PTPC

L'analisi del contesto

Analisi del Contesto Esterno

Analisi del Contesto Interno

Strategie Strategiche

Obiettivi Strategici

Obiettivi Operativi

Performance Individuale

Check-up e Piano di Miglioramento

PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 8.000
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° ore di formazione erogate in tema di anticorruzione N° personale partecipante ai corsi di formazione / Personale dell'Ente	2 h 80%	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione in tema di anticorruzione	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 potenziando gli strumenti di comunicazione			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	95,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: Messa a punto del sistema di gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale
	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1a 3)	72%		trasversale

PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere lo sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità

Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Potenziamento dello sviluppo economico mediante partecipazioni a soggetti terzi di varia natura	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	>1	Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale

Incrementare il valore aggiunto creato			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2014	Azioni	Servizi interni coinvolti
30704 Gestione della liquidità camerale	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	≥10%	Reperimento di risorse finanziarie aggiuntive per la copertura degli interventi economici	trasversale



5. La performance individuale



SECRETARIO GENERALE					
Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale				30%	
IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2014
A1	1	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	2		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	3		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	15%	90%
A4	4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1	25%	90%
A5	5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1	10%	90%
ECONOMICO-FINANZIARIA				Peso	Target 2014
D1	1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D1 (Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere lo sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità) 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				20%	
IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2014
A6	1	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	33%	90%
A7	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	34%	90%
A8	3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A8 (Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari) all'interno della priorità 2	33%	90%



5. La performance individuale

PTTI/PTPC

La CCAA di Pisa		
Chi siamo	Come Funzioniamo	Come Operiamo
Identità		
La CCAA di Pisa in sintesi		Missioni, Visione e Valori
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interne	Analisi del Contesto Esterne	

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%	
IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2014
A9	1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A9 (Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica) all'interno della priorità 3	10%	90%
PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2014
B1	1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B1 (Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera) all'interno della priorità 3	15%	90%
B2	2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B2 (Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3	15%	90%
CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2014
C1	1	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	4	Livello di realizzazione di incontri con il personale per la condivisione dei cambiamenti in atto	n° incontri con il personale per condividere i cambiamenti in atto	10%	2,00
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	10%	95%
ECONOMICO-FINANZIARIA				Peso	Target 2014
D2	1	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	2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D3 (Incrementare il valore aggiunto creato) all'interno della priorità 3	15%	90%



5. La performance individuale

Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria						
PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2014	
B1	Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera				10%	
B1	5	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese	Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam beni immobili/N° imprese attive	100%	<=158	
B2	Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza				15%	
B2	2	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	50%	80%	
B2	3	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	40%	90,0%	
B2	6	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	10%	100%	
CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2014	
C2	Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione				7%	
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	60%	95,0%	
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1a 3)	40%	72,00%	



5. La performance individuale

PTTI/PTPC



Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

ECONOMICO FINANZIARIO				Peso	Target 2014
D2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale			35%	
D2	1	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori MACC: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	90%	95%
D2	2	Esito azioni di messa a reddito dei locali del palazzo degli Affari	Valore contratti di locazione (o altro) definiti per i locali del Palazzo degli Affari	10%	30.000,00
D3	Incrementare il valore aggiunto creato			33%	
D3	4	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	30%	<=48%
D3	5	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)]/Proventi della gestione corrente	10%	<=70%
D3	6	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	10%	<=23%
D3	8	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 2013 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2013) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2013 (per anno di cassa 2014)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2013	30%	78%
D3	9	Gestione della liquidità camerale: rispetto delle previsioni del bilancio preventivo per Interessi attivi	Interessi attivi maturati /Interessi attivi previsti a preventivo	20%	95%



5. La performance individuale

Area Promozione e Sviluppo dei Sistemi Economici				Peso	Target 2014
IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2014
A	Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale			40%	
A1	1	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%	85%
A2	2		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%	85%
A3	3		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%	85%
A4	4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1	20%	85%
A5	5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1	20%	85%
A	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			5%	
A8	3	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A8 (Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari) all'interno della priorità 3	100%	85%
PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2014
B1	Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera			5%	
B1	5	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese	Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam beni immobili/N° imprese attive	100%	<=158
B2	Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza			15%	
B2	4	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	50%	80%
B2	5	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	20%	90,0%
B2	6	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	20%	75%
B2	7	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	10%	79 65%



5. La performance individuale

Area Promozione e Sviluppo dei Sistemi Economici						
CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2014	
C2	Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione				10%	
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	70%	95%	
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1a 3)	30%	72%	
ECONOMICO-FINANZIARIA				Peso	Target 2014	
D1	Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere lo sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità				10%	
D1	1	Capacità di ottimizzare le partecipazioni di sistema	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo di spettanza della CCIAA	100%	>1	
D3	Incrementare il valore aggiunto creato				15%	
D3	1	Grado di sinergia con soggetti terzi per la promozione all'estero	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative all'estero Programma 1.1 (contabile e extracontabile)	45%	200.000,00	
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	40%	>=10%	
D3	3	Grado di realizzazione dei progetti del Fdo Perequativo (per tutti i progetti Fdo perequativo e MISE)	Risorse rendicontate su progetti Fdo Perequativo/Risorse concesse su progetti Fdo Perequativo	15%	100%	



5. La performance individuale

Dirigente Area Anagrafico Certificativa

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2014	
A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori		15%		
A6	1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate (dato di stock)*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	20%	45,00
A6	2	Livello di qualità delle conciliazioni gestite (dati di stock)	N° conciliazioni con esito positivo (dato stock)/N° conciliazioni gestite (dato stock)	20%	51%
A6	3	Livello di qualità ed aggiornamento delle raccolte degli usi	Progetto: Revisione delle raccolte degli usi e consuetudini locali: rispetto dei tempi programmati	60%	100%
A7	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite vigilanza e tutela industriale		20%		
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)	20%	10,50
A7	2	Grado di diffusione dell'attività di verifica metrica a livello provinciale	N° di strumenti verificati nell'anno/ Totale N° di strumenti censiti in provincia	10%	18%
A7	3	Grado di ricorso agli strumenti di proprietà industriale da parte degli utenti della provincia in termini di nuovi Brevetti e Marchi depositati in Italia (Indicatore di bench)	N° domande brevetti e marchi depositate dagli utenti della provincia*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	10%	12,50
A7	4	Grado di rispetto dei protocolli di intesa con Prefettura e Provincia in tema di legalità	Progetto: Realizzazione progetto della legalità: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	40%	100%
A7	5	Livello di diffusione della cultura della legalità	N° di adesioni agli interventi di sensibilizzazione alla legalità	20%	150



5. La performance individuale



Dirigente Area Anagrafico Certificativa

			PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2014
B1	Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera			10%	
B1	2	Grado di incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno "n"	5%	80%
B1	3	Livello di diffusione dei certificati di origine richiesti on line	n° certificati di origine richiesti on line/n° di certificati di origine rilasciati da entrambi le sedi	30%	40%
B1	4	Progressivo completamento del sistema di trasmissione telematica dei protesti da parte dei segretari comunali	N° comuni che inviano i protesti per via telematica/N° comuni che nell'anno 2013 hanno fatto almeno 3 invii di protesti (8)	30%	90%
B1	5	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese	Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam beni immobili/N° imprese attive	35%	<=158
B2	Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza			25%	
B2	1	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench al netto delle PEC)	30%	98%
B2	2	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	30%	80%
B2	3	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	20%	90,0%
B2	4	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCAIA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	5%	75%
B2	6	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	15%	100%



5. La performance individuale

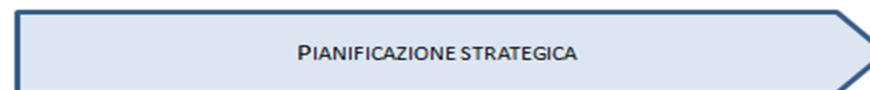
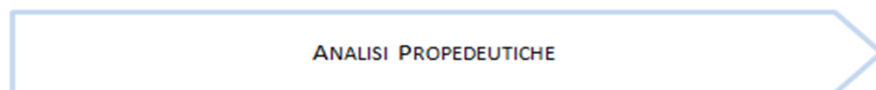
Dirigente Area Anagrafico Certificativa

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2014
C2		Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione		10%	
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	60%	95,0%
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	40%	72%
ECONOMICO-FINANZIARIA				Peso	Target 2014
D1		Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere lo sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità		10%	
D1	1	Capacità di ottimizzare le partecipazioni di sistema	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo di spettanza della CCAA	100,00%	>1
D3		Incrementare il valore aggiunto creato		10%	
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	60%	>=10%
D3	3	Grado di realizzazione dei progetti del Fdo Perequativo (per tutti i progetti Fdo perequativo e MISE)	Risorse rendicontate su progetti Fdo Perequativo/Risorse concesse su progetti Fdo Perequativo	40%	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.

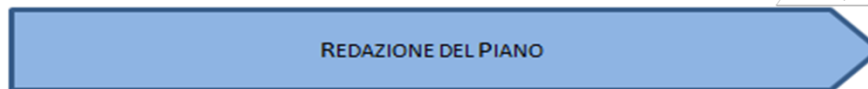
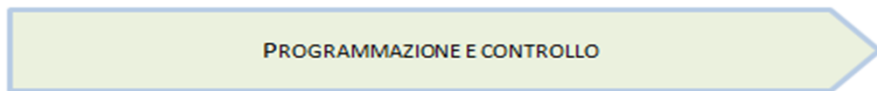


ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Analisi di contesto	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder Ufficio Studi Servizio Programmazione e controllo di gestione
2 Mappatura e coinvolgimento stakeholders	Giu-Set	
3 Feedback strategico	Giu-Ott	
4 Analisi finanziaria	Giu-Ott	

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



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



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

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Definizione della struttura del documento	Dic-Gen	Segr.Gen, Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione
2 Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov-Dic	S. Programmazione e controllo di gestione
3 Predisposizione Piano della performance	Gen	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
4 Approvazione del piano della Performance	Gen	Giunta
5 Comunicazione del piano all'interno dell'Ente e all'esterno	Gen-Feb	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
6 Pubblicazione sulla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet	Feb	S. Relazioni esterne e affari generali
7 Aggiornamento del piano della performance	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 2014 (Schede Progetti e Azioni, allegato a delibera n 138/13 «Progetti e Azioni Anno 2014. Determinazioni»)



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



IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

Allegati

Camera di commercio di Pisa

Gennaio 2014

Indice

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance:

- Programma di mandato 2014-2018 e Relazione Previsionale e Programmatica 2014 consultabile al link:
- <http://www.pi.camcom.it/interno.php?id=803&lang=it>
- 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 2014-2016



Allegato 1: il Budget Direzionale

ALL B
BUDGET DIREZIONALE
(previsto dall'articolo 8, comma1)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2014	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	TOTALE (A+B+C+D)
GESTIONE CORRENTE						
A) Proventi Correnti						
1) Diritto annuale	8.752.642		8.752.642			8.752.642
2) Diritti di segreteria	1.834.170			1.834.170		1.834.170
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	775.638	15.000	140.138		598.000	775.638
4) Proventi da gestione di beni e servizi	339.750		2.000	73.750	264.000	339.750
5) Variazioni delle rimanenze	-		-			-
Totale Proventi correnti (A)	11.702.199	15.000	8.894.779	1.930.420	862.000	11.702.199
B) Oneri Correnti						
6) Personale	-3.014.116	-481.280	-756.023	-1.350.880	-425.933	-3.014.116
a) competenze al personale	-2.294.033	-370.498	-554.810	-1.037.613	-331.111	-2.294.033
b) oneri sociali	-547.664	-88.146	-132.565	-252.822	-74.132	-547.664
c) accantonamenti al T.F.R.	-138.546	-22.636	-34.775	-60.445	-20.689	-138.546
d) altri costi	-33.873		-33.873			-33.873
7) Funzionamento	-2.938.174	-549.901	-1.889.810	-434.285	-64.178	-2.938.174
a) Prestazioni servizi	-920.533	-75.797	-647.521	-158.948	-38.266	-920.533
b) Godimento di beni di terzi						
c) Oneri diversi di gestione	-840.442	-223.705	-370.288	-220.537	-25.912	-840.442
d) Quote associative	-926.000		-872.000	-54.000		-926.000
e) Organi istituzionali	-251.199	-250.399		-800		-251.199
8) Interventi economici	-5.550.000	-34.500		-215.000	-5.300.500	-5.550.000
9) Ammortamenti e accantonamenti	-2.711.132		-2.711.132			-2.711.132
a) immob. immateriali	-14.900		-14.900			-14.900
b) immob. materiali	-351.056		-351.056			-351.056
c) svalutazione crediti	-2.345.176		-2.345.176			-2.345.176
d) fondi spese future						
Totale Oneri correnti (B)	-14.213.422	-1.065.681	-5.356.965	-2.000.165	-5.790.611	-14.213.422
Risultato della gestione corrente A-B	-2.511.223	-1.050.681	3.537.814	-69.745	-4.928.611	-2.511.223
C) GESTIONE FINANZIARIA						
a) Proventi finanziari	737.614		729.481	7.616	517	737.614
b) Oneri finanziari	-450		-200		-250	-450
Risultato della gestione finanziaria	737.164		729.281	7.616	267	737.164
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
a) Proventi straordinari	324.040	34.040	290.000			324.040
b) Oneri straordinari	-92.500		-92.500			-92.500
Risultato della gestione straordinaria	231.540	34.040	197.500			231.540
Avanzo/Disevanzo economico d'esercizio (A-B +C +D)	-1.542.519	-1.016.641	4.464.595	-62.130	-4.928.343	-1.542.519



ALL B
BUDGET DIREZIONALE
(previsto dall'articolo 8, comma1)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2014	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	TOTALE (A+B+C+D)
PIANO DEGLI INVESTIMENTI						
E) Immobilizzazioni immateriali						
1) Software	37.350		12.350		25.000	37.350
2) Licenze d'uso	1.790		1.790			1.790
3) Diritti d'autore						
4) Altre						
Totale Immobilizzazioni immateriali (E)	39.140		14.140		25.000	39.140
F) Immobilizzazioni materiali						
5) Immobili	1.660.000		1.660.000			1.660.000
6) Opere di manutenzione straordinaria						
7) Impianti	15.000		15.000			15.000
8) Attrezzature informatiche	16.150		16.150			16.150
9) Attrezzature non informatiche	14.875		14.875			14.875
10) Arredi e mobili	1.106		1.106			1.106
11) Automezzi						
12) Biblioteca						
13) Altre						
Totale Immobilizzazioni materiali (F)	1.707.131		1.707.131			1.707.131
G) Immobilizzazioni finanziarie						
14) Partecipazioni e quote	2.000.000		1.500.000		500.000	2.000.000
15) Altri investimenti mobiliari						
Totale Immobilizzazioni finanziarie (G)	2.000.000		1.500.000		500.000	2.000.000
Totale generale Investimenti (E+F+G)	3.746.271		3.221.271		525.000	3.746.271



Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Priorità	Interventi da programmi 2014	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	€ 5.135.000	€ 220.000	€ 926.000	€ 2.000.000
2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	€ 215.000	€ 89.600	€ 7.500	€ 0
3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto	€ 200.000	€ 540.000	€ 88.100	€ 1.685.000
TOTALE 2014	€ 5.550.000	€ 849.600	€ 1.021.600	€ 3.685.000

Priorità 1	1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale				
Programma		Interventi da programmi 2014	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	€ 1.145.000	€ 200.000	€ 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	€ 1.772.000	€ 0	€ 0	€ 500.000
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	€ 536.000	€ 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)	€ 625.000	€ 20.000	€ 0	€ 0
Programma 105	1.5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	€ 475.000	€ 0	€ 0	€ 0
Programma 106	1.6 Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche e di sistema e promuovere sviluppo di infrastrutture a supporto della logistica, del trasporto e della intermodalità	€ 582.000	€ 0	€ 926.000	€ 1.500.000
Totale Priorità 1		€ 5.135.000	€ 220.000	€ 926.000	€ 2.000.000



Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Priorità 2		2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			
Programma		Interventi da programmi 2014	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 201	2.1 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	€ 65.000	€ 50.000	€ 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	€ 100.000	€ 27.000	€ 6.000	€ 0
Programma 203	2.3 Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari	€ 50.000	€ 12.600	€ 1.500	€ 0
Totale Priorità 2		€ 215.000	€ 89.600	€ 7.500	€ 0

Priorità 3		3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			
Programma		Interventi da programmi 2014	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 301	3.1 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.660.000
Programma 302	3.2 Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica	€ 35.000	€ 0	€ 0	€ 0
Programma 303	3.3 Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera	€ 0	€ 0	€ 25.000	€ 0
Programma 304	3.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	€ 15.000	€ 0	€ 8.000	€ 0
Programma 305	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	-	€ 0	€ 51.100	€ 0
Programma 306	3.6 Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione	€ 150.000	€ 60.000	€ 0	€ 25.000
Programma 307	3.7 Incrementare il valore aggiunto creato	€ 0	€ 480.000	€ 4.000	€ 0
Totale Priorità 3		€ 200.000	€ 540.000	€ 88.100	€ 1.685.000



PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISA 2014-2016 (ESTRATTO DAL CRUSCOTTO DI ENTE)										
	n	t	DIMENSIONE STRATEGICA IMPRESE E TERRITORIO			Target 2014	Target 2015	Target 2016	tipo di indicatore	fonte dei dati
Missione 016 Comm. Intern.le e internazionalizzazione del sistema delle imprese	A1		Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy							
	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)		5,50	5,50	6,00	output	Rilevazione interna della Camera - Banca dati Infocamere
	A1	2	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"		18%	19%	20%	output	Rilevazione interna della Camera
Missione 011 Competitività e sviluppo per le imprese	A2		Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema							
	A2	3	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sostegno al credito (indicatore bench)	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)		11,00	10,00	10,00	output	Rilevazione interna della Camera - Banca dati Infocamere
Missione 011 Competitività e sviluppo per le imprese	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							
	A3	2	Livello di diffusione delle attività di formazione manageriale in termini di ore realizzate e livello di affluenza	Σ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ Σ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" partecipanti ai corsi formativi)		100%	105,00%	110,00%	output	Rilevazione interna della Camera
	A3	3	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 anno X		1.100,00	1.200,00	1.300,00	output	Rilevazione interna della Camera
Missione 011 Competitività e sviluppo per le imprese	A4		Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio							
	A4	2	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione locale*1000/Imprese attive (escluse unità locali)		7,00	7,50	8,00	output	Rilevazione interna della Camera - Banca dati Infocamere



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2014-2016 (2/3)

Missione 012 Regolazione del mercato 4.1 affari economici- affari generali economici commerciali e del lavoro	A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori								
	A6	1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate (dato di stock)*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	45,00	45,40	46,00	output	Banca dati Infocamere	
	A6	2	Livello di qualità delle conciliazioni gestite (dati di stock)	N° conciliazioni con esito positivo (dato stock)/N° conciliazioni gestite (dato stock)	51%	51%	51%	outcome	Banca dati Infocamere	
Missione 012 Regolazione del mercato 4.1 affari economici- affari generali economici commerciali e del lavoro	A8	Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari								
	A8	2	Livello di qualità di affidabilità Organismo di controllo dei Vini a DOC	n° ricorsi andati a buon fine per la CCIAA/n° ricorsi sollevati dalle imprese (dato di stock)	80%	90%	90%	qualità percepita	Rilevazione interna della Camera	
Missione 011 Competitività e sviluppo per le imprese	A9	Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica								
	A9	1	Presenza costante dell'informazione economica statistica sulla stampa locale mensile	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente	15,00	15,00	15,00	outcome	Rilevazione interna della Camera	
	n t	n t	DIMENSIONE STRATEGICA PROCESSI INTERNI			Target 2014	Target 2015	Target 2016	tipo di indicatore	fonte dei dati
Missione 016 Comm. Intern.le e internazionalizzazione del sistema delle imprese	B1	Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera								
	B1	3	Livello di diffusione dei certificati di origine richiesti on line	n° certificati di origine richiesti on line/n° di certificati di origine rilasciati da entrambi le sedi	40%	45%	48%	quantità fisica	Banca dati IBS	
Missione 012 Regolazione del mercato 1.3 Servizi generali delle pubbliche amministrazioni/ Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	B2	Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza								
	B2	1	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench al netto delle PEC)	98%	98%	98%	output	Banca dati Infocamere	
	B2	3	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)	90,0%	92,5%	95,0%	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	
	B2	6	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	100%	100%	100%	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2014-2016 (3/3)

Missione	in	in	CRESCITA E APPRENDIMENTO		Target 2014	Target 2015	Target 2016	tipo di indicatori	fonte dei dati
Missione 012 Regolazione del mercato 1.3 Servizi generali delle pubbliche amministrazioni	C2		Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione						
	C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	Percentuale di giudizi sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione almeno pari a 2 (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	72%	76%	80%	qualità percepita	Rilevazione interna della Camera
Missione	in	in	ECONOMICO FINANZIARIO		Target 2014	Target 2015	Target 2016	tipo di indicatori	fonte dei dati
Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	D3		Incrementare il valore aggiunto creato						
	D3	3	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	<=48%	<=46%	<=46%	efficienza	Bilancio consuntivo
	D3	4	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	<=23%	<=22%	<=22%	produttività fattore lavoro	Bilancio consuntivo
	D3	5	Valore restituito alle imprese mediante l'esercizio delle attività istituzionali dell'Ente (indicatore bench)	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Imprese Attive (escluse le unità locali)	180,00	185,00	185,00	outcome	Elaborazione interna della Camera