



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

Camera di commercio di Pisa

Gennaio 2015

## Presentazione del Piano

La Camera di commercio di Pisa, con l'anno di gestione 2015, 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 offre 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 quinta 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 Pisa indirizzati a:

- Individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder,
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza,
- 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 2015 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, ha coinvolto, nel 2014, 19 Camere di Commercio appartenenti alle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Toscana, 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**

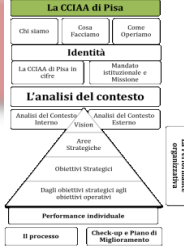
**Dott. Pierfrancesco Pacini**



# 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.

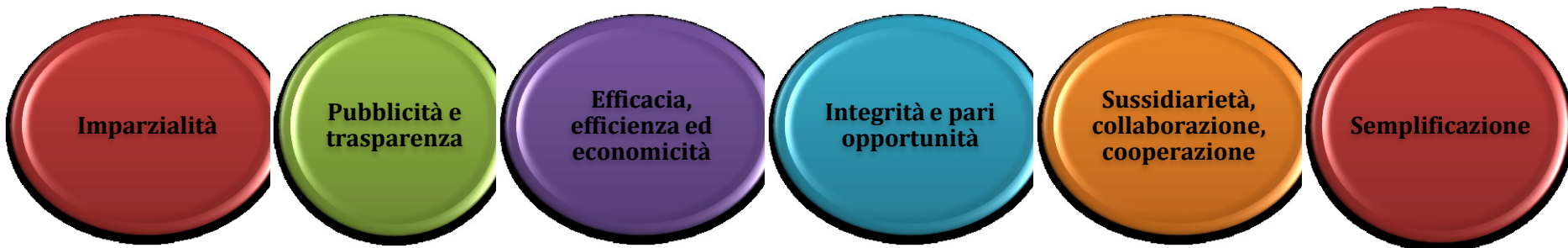
## 1.1 Chi siamo

### Le Origini

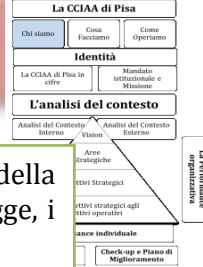
La Camera di Commercio di Pisa fu istituita nel 1862 con Regio Decreto n. 929 allo scopo di promuovere gli interessi commerciali ed industriali. Come precedentemente accennato, la Legge n. 580/93 ne ha definitivamente consolidato e ampliato competenze e Ruoli. Nel corso degli anni l'ente ha adeguato 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:



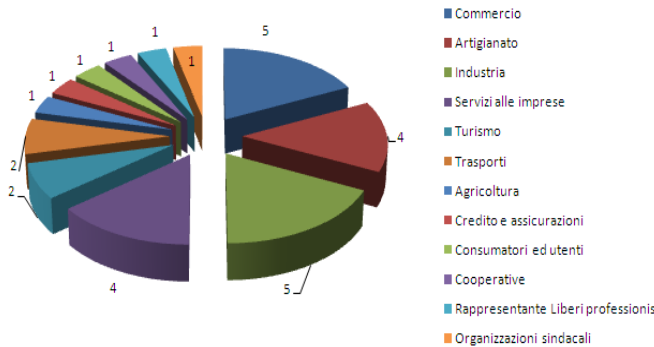
# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



**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** Organo generale di indirizzo strategico della Camera di Commercio ed esprime gli interessi generali dell'intera comunità economica. Determina gli indirizzi generali e programmatici della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti attribuiti dalla legge alla sua competenza ed esercita le altre funzioni stabilite dal presente Statuto. Dura in carica 5 anni.  
 -Elegge il Presidente e la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei conti  
 -Approva lo Statuto  
 -Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale  
 -Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il suo aggiornamento e il bilancio di esercizio.

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Pierfrancesco Pacini (Presidente)	Industria	Gianfranco Francese	Organizzazioni sindacali
Valter Tamburini (vicepresidente)	Artigianato	Gina Giani	Servizi alle Imprese
Roberto Balestri	Commercio	Enrico Guardati	Commercio
Riccardo Bartolommei	Rappresentante Liberi professionisti	Sandra Malloggi	Commercio
Franco Benedetti	Commercio	Alberto Marinai	Trasporti
Stefano Bottai	Turismo	Rolando Pampaloni	Trasporti
Antonio Chelli	Cooperative	Roberto Pepi	Credito e assicurazioni
Giuseppe Meduri	Servizi alle Imprese	Paolo Redini	Consumatori ed utenti
Laura De Cesare	Artigianato	Marco Pio Sbrana	Commercio
Federico Pieragnoli	Servizi alle Imprese	Michele Spagnoli	Servizi alle Imprese
Elena Fariello	Artigianato	Cecilia Tessieri	Industria
Federigo Federighi	Industria	Simonetta Vecoli	Industria
Fabrizio Filippi	Agricoltura	Antonio Veronese	Turismo
Alessandro Francioni	Industria	Andrea Zavanella	Artigianato



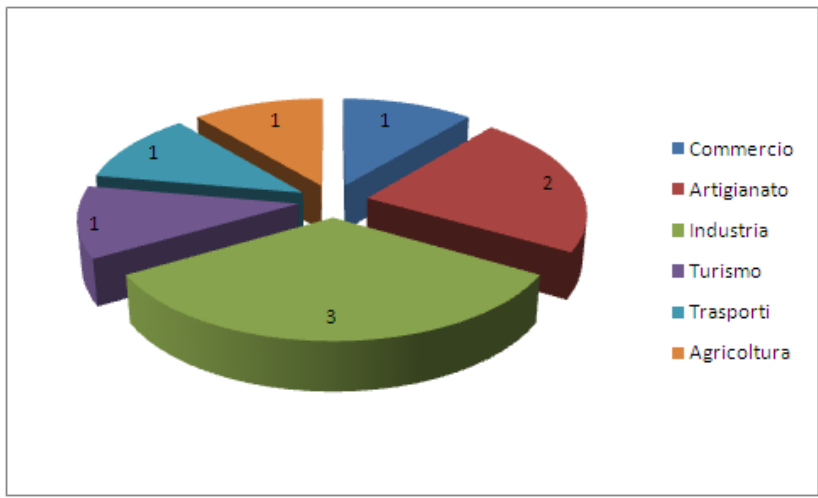


# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

**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 Zavanella	Artigianato

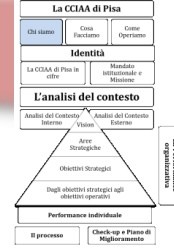


# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

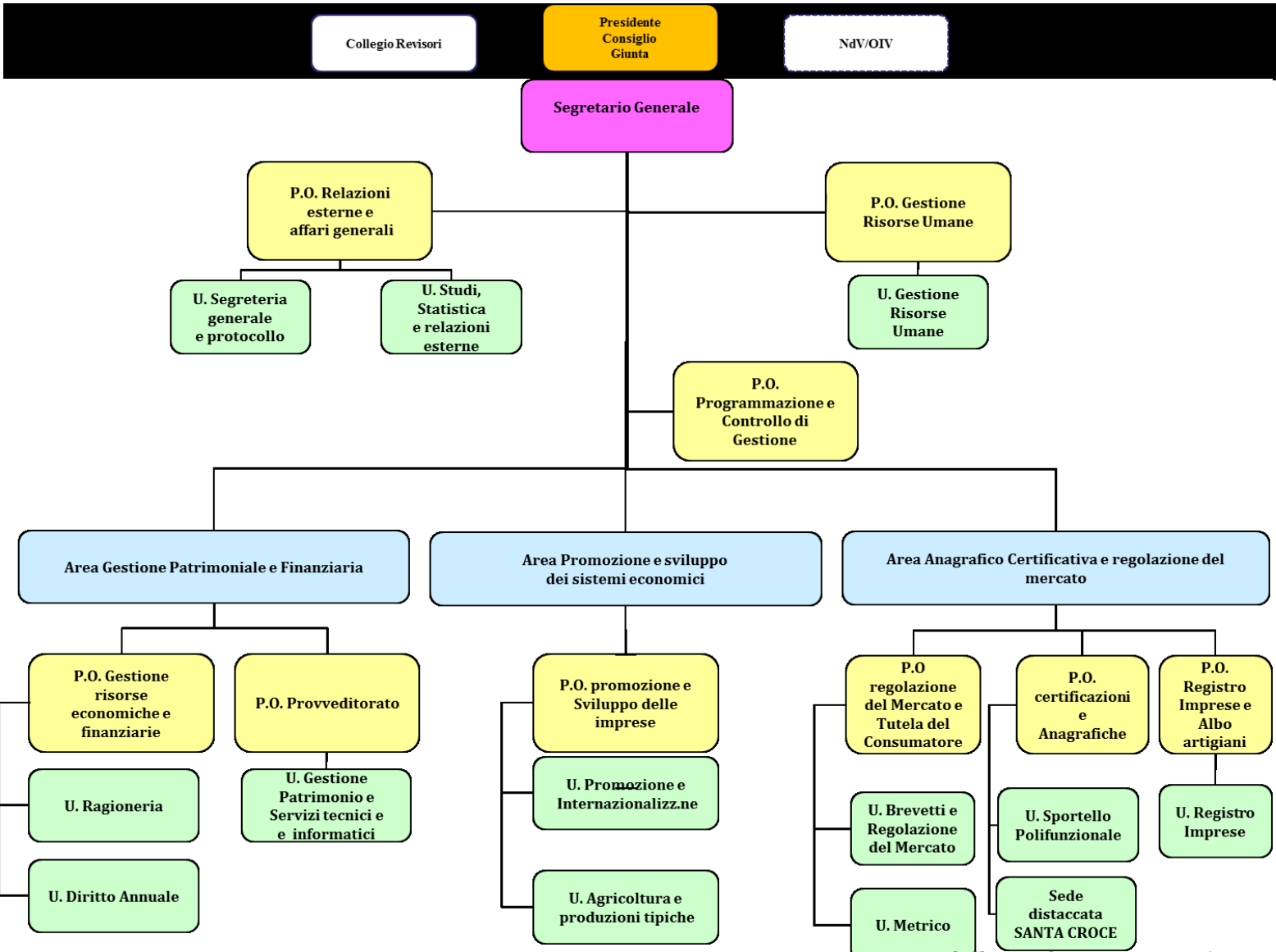
<p><b>Segretario Generale</b></p>	<p>Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 D. Lgs 165/2001; sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti coordinandone l'attività</p>
<p><b>Dirigenza</b></p>	<p>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.</p>

## 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



# 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

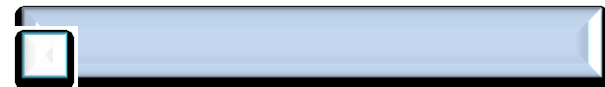
### Attività di Promozione ed Informazione Economica



- 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

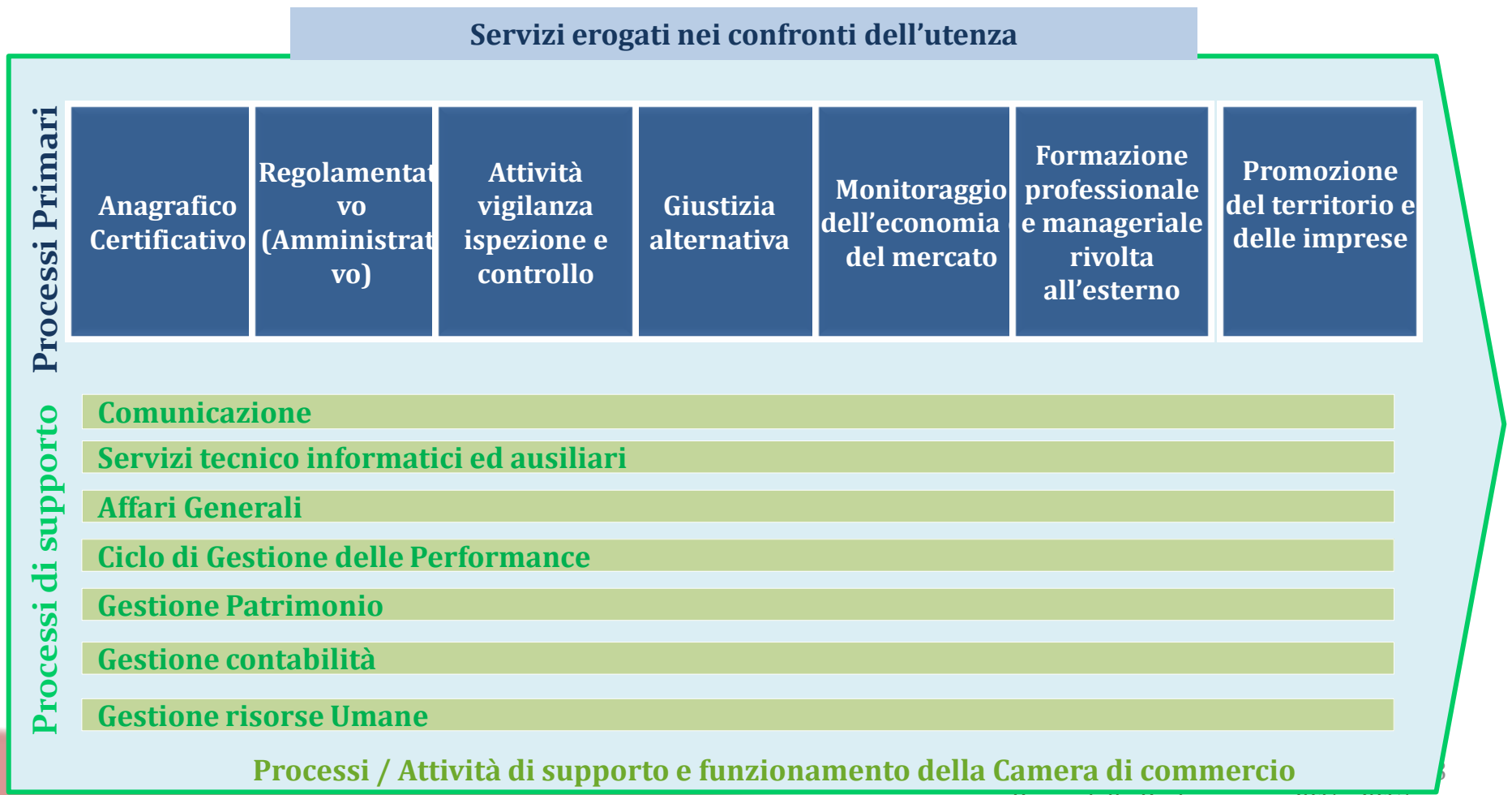


- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio 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.

La rappresentazione si basa sull'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di poter individuare, 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

Dal dicembre 2013 la Camera di Commercio di Pisa ha ottenuto il **riconoscimento della Certificazione di qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9001:2008** per i seguenti servizi amministrativi istituzionali all'utenza privata nelle sue due sedi di Pisa e di Santa Croce:

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

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 fulfilment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.

DET NORSE VERITAS ITALIA SRL - CENTRO DIREZIONALE COLLEONI - PALAZZO SIRIO - V.LE COLLEONI, 9 - 20864 AGRATE BRIANZA (MB) - ITALY - TEL. 039.68.99.905 - WWW.DNVBLCOM.IT



ISO 9001 A PRD 9003 B  
SGS 9002 D SES 9002 G  
SCN 9004 F FSR 9001 I

Numero di N. 014 per gli schemi di accreditamento ISO  
SGS, PRD, ISO, TSF e ISO/IEC 17025 per gli schemi di  
accreditamento ISO, SGS, ISO, TSF e ISO/IEC 17025  
e di N. 014 per gli schemi di accreditamento IAF

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



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

### Il progetto Qualità prosegue anche nel 2015 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 2015 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" ed è stato oggetto di aggiornamento nel mese di luglio 2014 coerentemente a quanto operato per il cruscotto di Ente.



# 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

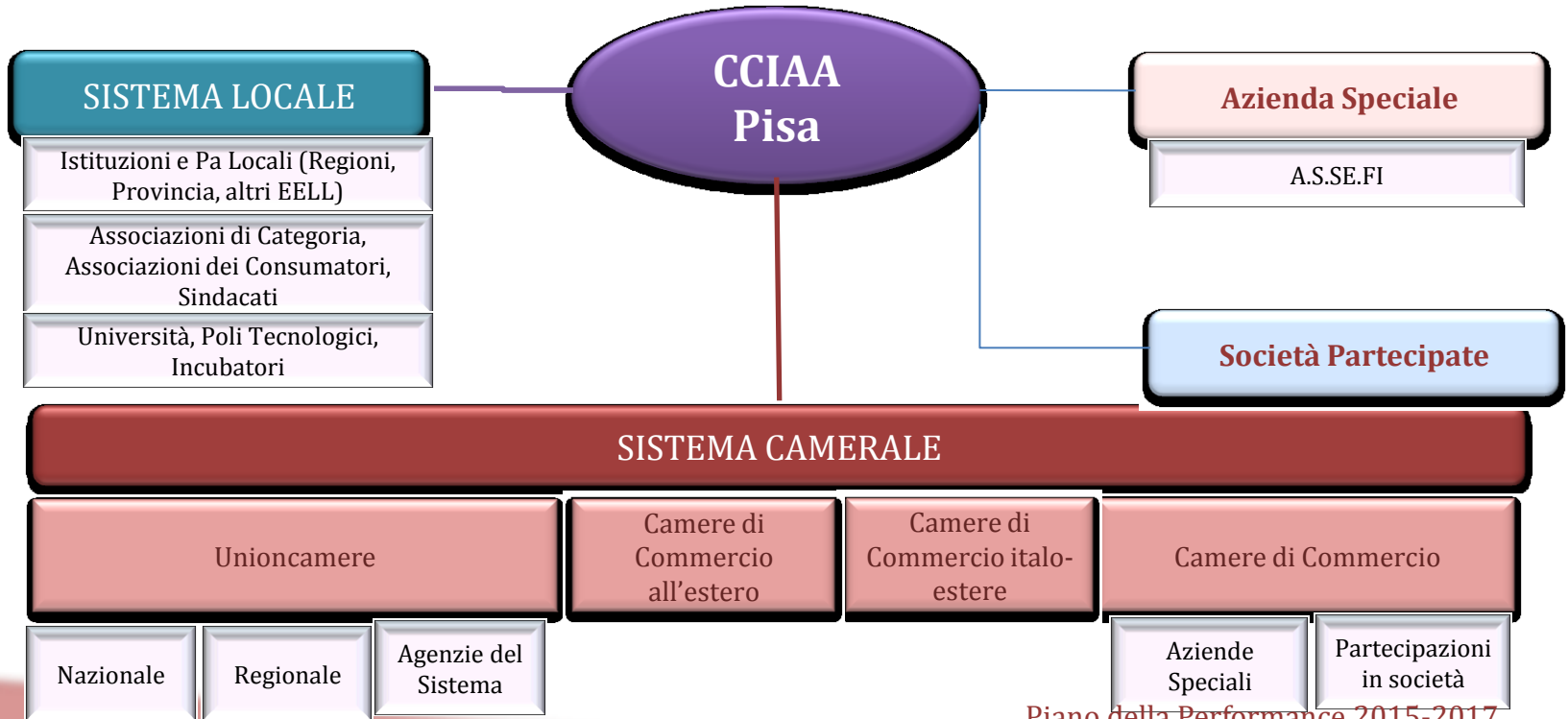
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●		●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●		
	Sistema Creditizio	●	●	●			
Stakeholder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



# 1.3 Come Operiamo

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

La Camera di Commercio di Pisa intende mantenere il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette che mediante il continuo rafforzamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali al quale collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. 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 camerali, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il Sistema camerale italiano è costituito dall'insieme delle Camere di commercio italiane e delle loro Unioni Regionali, dall'Unioncamere e da tutti gli organismi strumentali che a questi soggetti fanno riferimento.

Fanno parte altresì del Sistema le Camere di commercio italiane all'estero e estere in Italia legalmente riconosciute dallo Stato italiano.

**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"> <li>▪ 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;</li> <li>▪ assistere le imprese nella presentazione e gestione delle domande di agevolazione finanziaria;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ diffondere in generale la cultura d'impresa, anche mediante l'organizzazione di percorsi formativi e di tutoraggio per aspiranti imprenditori.</li> <li>▪ Promuovere l'eccellenza nella formazione delle risorse umane impiegate in azienda attraverso corsi e seminari di formazione manageriale.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ 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</li> </ul>	<p><b>Servizi finanziari alle imprese</b></p> <p><b>Finanza Innovativa</b></p> <p><b>Ambiente Innovazione</b></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

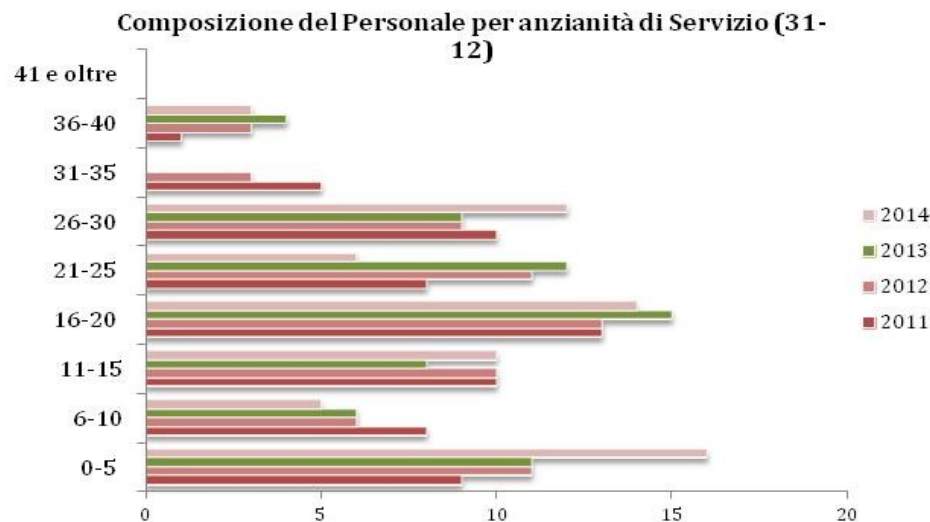
Telefono: +39 0571 366.411- 425 Fax: +39 0571 366.499

**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

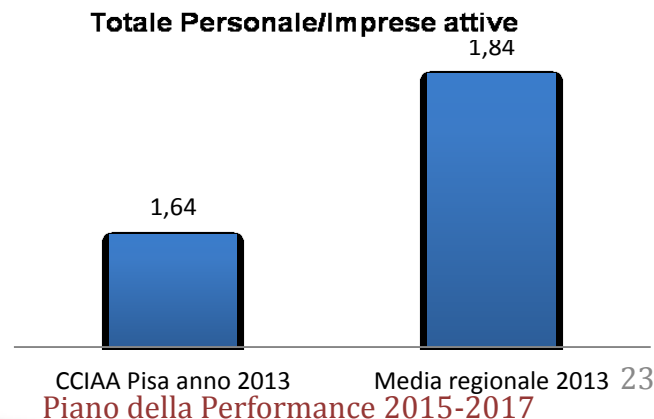
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Classi d'età	2011	2012	2013	2014
20-29	1	0	0	0
30-39	11	12	11	9
40-49	29	29	29	28
50-59	20	21	19	20
60 e oltre	3	4	6	9
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>66</b>



Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2011		2012		2013		2014	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
62	2	64	2	63	2	64	2
<b>64</b>		<b>66</b>		<b>65</b>		<b>66</b>	

Totale Personale / 1000 Imprese attive	
Camera di commercio Pisa Anno 2013	1,64
Media regionale Anno 2013	1,84

Personale Dirigenziale (al 31.12)				
	2011	2012	2013	2014
Segretario generale	1	1	1	1
Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria	0	0	0	1
Dirigente Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici	0	0	0	0
Dirigente Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>



## 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	2013	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Funzione A</b>	12%	14%	10%	12%	17%	13%	11%	12%	13%	13%
<b>Funzione B</b>	26%	27%	30%	26%	25%	26%	28%	28%	28%	27%
<b>Funzione C</b>	39%	48%	46%	49%	49%	47%	46%	46%	45%	47%
<b>Funzione D</b>	23%	11%	14%	12%	9%	14%	15%	14%	14%	13%

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

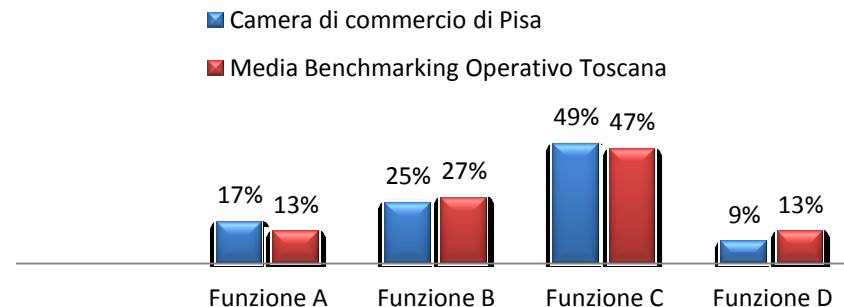
Funzione A: Organi istituzionali e Segreteria Generale

Funzione B: Servizi di supporto

Funzione C: Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

Funzione D: Studio, informazione e promozione economica

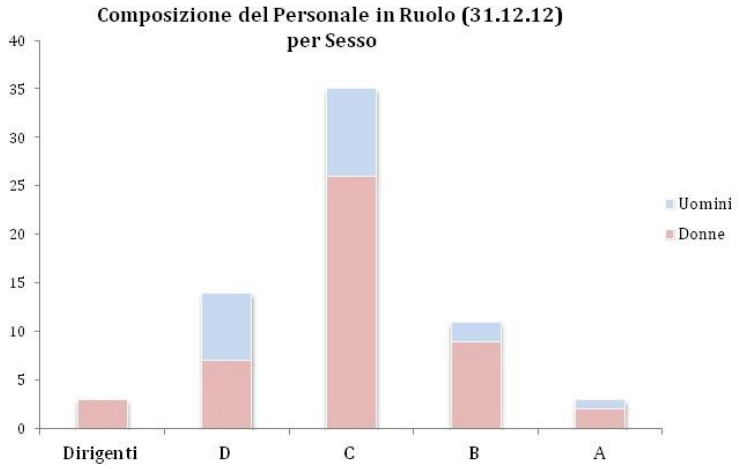
### Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali



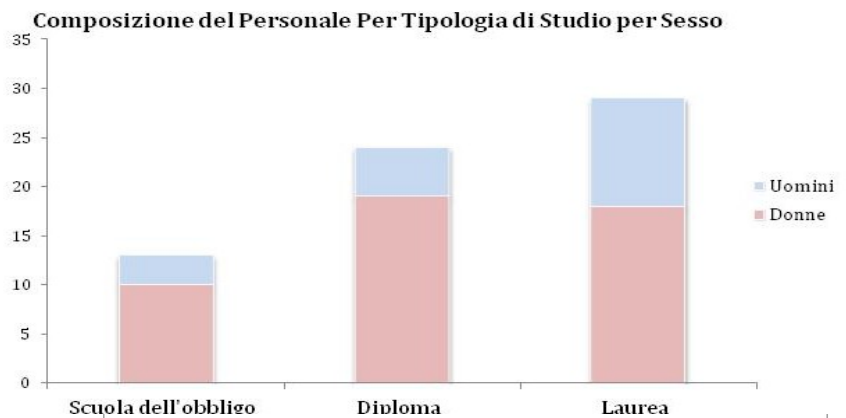


# 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – Le politiche di genere

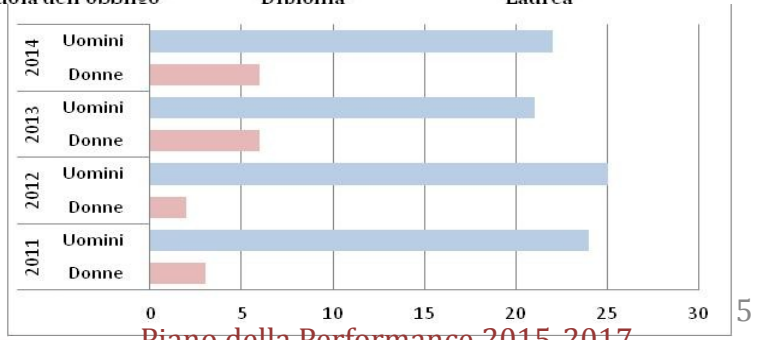
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)					
Per Categoria	2011	2012	2013	2014	
				Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>	2	2	2	3	0
<b>D</b>	14	14	14	7	7
<b>C</b>	33	35	35	26	9
<b>B</b>	12	12	11	9	2
<b>A</b>	3	3	3	2	1
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>47</b>	<b>19</b>



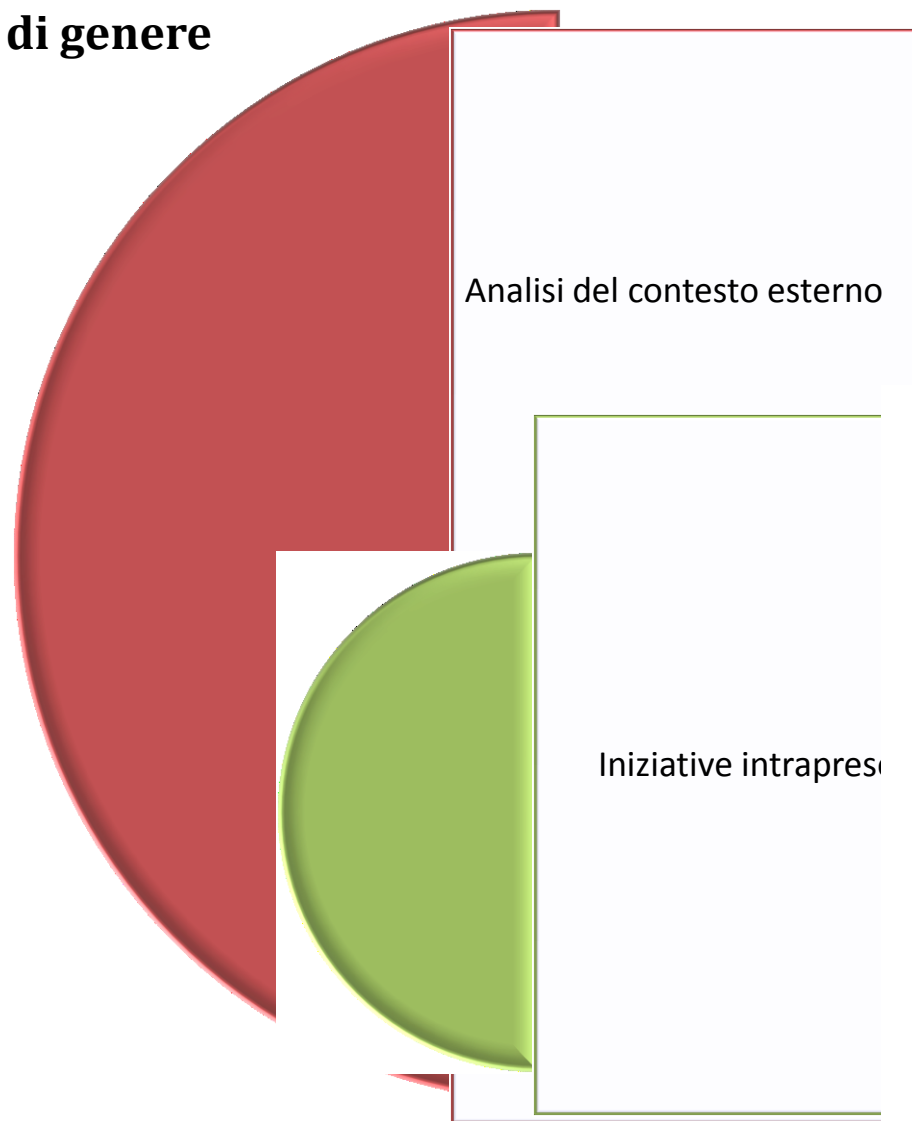
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Per Tipologia di Studio	2011	2012	2013	2014	
				Donne	Uomini
<b>Scuola dell'obbligo</b>	11	13	13	10	3
<b>Diploma</b>	29	25	24	19	5
<b>Laurea</b>	24	28	28	18	11
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>47</b>	<b>19</b>



Composizione del Consiglio per Sesso							
2011		2012		2013		2014	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
3	24	2	25	6	21	6	22
<b>27</b>		<b>27</b>		<b>27</b>		<b>28</b>	



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



- Imprese femminili 21,7% delle imprese provinciali registrate al 30/09/2014
- Il tasso di disoccupazione femminile (8,7% nel 2013)
- Popolazione suddivisa per genere
- Conciliazione tra vita professionale e vita familiare

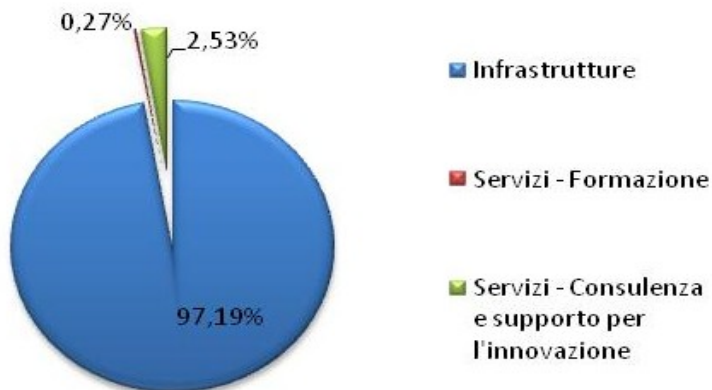
- Comitato per l'imprenditoria femminile (studi, ricerche, seminari, pubblicazioni, incoming di imprenditrici straniere ecc.)
- Servizi di supporto all'impresa, per orientamento creazione e sviluppo, destinati specificatamente alle donne e ai giovani
- **Maggiorazioni dei contributi destinati alla creazione 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 nei locali camerali 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:41% del totale delle imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie nel 2013 (rispetto al 34% del 2012))**

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

### Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.10.2014

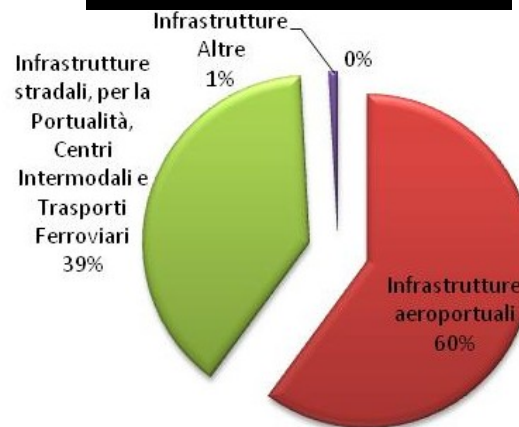
#### Settori di Intervento

##### Valore Nominale



#### Infrastrutture

##### Valore Nominale



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

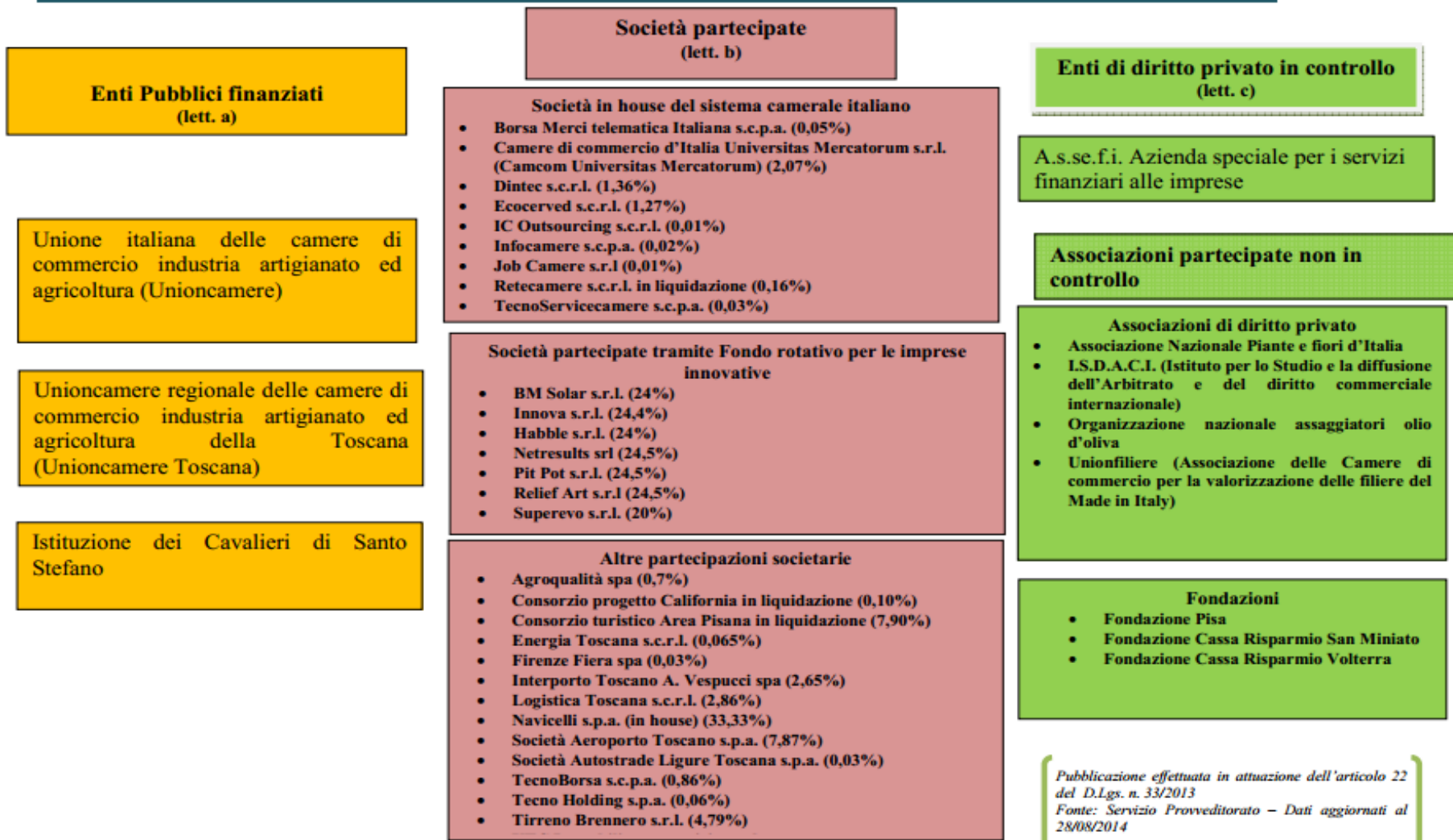
Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

La politica delle partecipazioni rappresenta, per la Camera di Commercio di Pisa, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Nello specifico la Camera di Commercio di Pisa detiene partecipazioni in 27 società, di cui 6 partecipate tramite Fondo Rotativo; del totale, 12 società si configurano come società "in house" (di cui 9 del sistema camerale, 2 del sistema camerale toscano ed 1 di carattere provinciale). La Camera partecipa altresì a 6 Associazioni senza scopo di lucro, a 22 Camere di Commercio Italiane all'estero e miste in Italia e a 3 Fondazioni bancarie.



## 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 (articolo 22 del D.Lgs. n. 33/2013)



Publicazione effettuata in attuazione dell'articolo 22 del D.Lgs. n. 33/2013  
Fonte: Servizio Provveditorato – Dati aggiornati al 28/08/2014

## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa						
	2009	2010	2011	2012	2013	30/09/2014
Imprese Registrate (comprese unità locali)	50.939	51.766	52.439	52.440	52.163	52.593
Imprese attive	37.418	37.757	38.105	37.994	37.327	37.478
Imprese attive con unità locali	45.087	45.657	46.179	46.214	45.608	45.881

## 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 della Relazione Previsionale e Programmatica 2015 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 2015
  - La nuova programmazione comunitaria
  - La programmazione regionale legata ai fondi comunitari
  - Il Quadro delle regole: vincoli normativi
- Il contesto economico:
  - La congiuntura internazionale, nazionale e regionale
  - La struttura imprenditoriale pisana
  - Le prospettive

#### Contesto Interno

- Il Contesto Organizzativo: Punti di forza e di debolezza
  - L'azienda speciale A.S.SE.FI.
  - Le partecipazioni in società, enti di diritto privato e fondazioni
  - Le risorse umane
  - La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente
  - Il quadro economico finanziario per il 2015

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

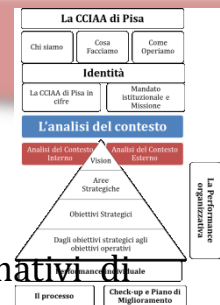
Anche nel corso dell'anno 2014 il legislatore italiano ha emanato una serie di provvedimenti normativi di rilevante impatto sull'operatività futura del sistema camerale.

In tema del **contenimento della spesa pubblica** gli interventi più significativi riguardano nuovi limiti per le Autovetture (art. 15 D.L. n. 66/2014), per gli incarichi di consulenza, studio e ricerca (art. 14 D.L. n. 66/2014), per le locazioni passive (art. 1 comma 388 Legge n. 147/2013).

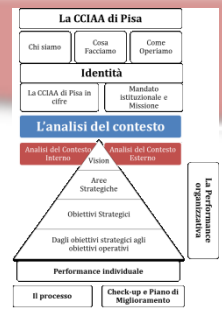
In tema di **personale** il legislatore è intervenuto introducendo nuovi gradi di flessibilità nel rapporto di lavoro pubblico a sostegno dei processi di razionalizzazione in atto:

- 1) Pensionamento dei pubblici dipendenti (art. 1 D.L. n. 60/2014);
- 2) Il divieto di incarichi dirigenziali, di studio e di consulenza a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza (art. 5 comma 9 del D.L. n. 95/2012, come modificato dall'art. 6 D.L. n. 90/2014); il divieto di conferire ai medesimi soggetti incarichi dirigenziali o direttivi o cariche in organi di governo di altre pubbliche amministrazioni e degli enti e società da esse controllati, ad eccezione dei componenti delle giunte degli enti territoriali.
- 3) Mobilità volontaria e obbligatoria (art. 4 D.L. n. 90/2014). L'art. 4 del D.L. n. 90/2014 riscrive il testo dell'art. 30 D.Lgs. n. 165/2001 in tema di passaggio diretto di personale fra amministrazioni diverse.
- 4) Gestione del personale in disponibilità (art. 5 D.L. n. 90/2014).
- 5) Prerogative sindacali (art. 7 D.L. n. 90/2014)

In tema di **trasparenza**, si ampliano le informazioni a disposizione del pubblico sui siti istituzionali, e rendono accessibili anche attraverso il ricorso ad un portale unico, i dati relativi alla spesa di cui ai propri bilanci preventivi e consuntivi e l'indicatore di tempestività dei pagamenti (art. 8 D.L. n. 66/2014). Potenziati gli strumenti per prevenire il formarsi di ritardi dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni (artt. 41, 42, 44 D.L. n. 66/2014) e fattura elettronica (l'art. 25 del D.L. n. 66/2014)







# 3.1 Analisi del contesto esterno

## 3.1.1. Il Contesto normativo

In tema **di contratti** è stata soppressa l’Autorità di vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, e le sue funzioni sono trasferite all’Autorità nazionale anticorruzione (art. 19 D.L. n. 90/2014).

Da ricordare inoltre le disposizioni in tema di **Agenzie per le imprese** che avranno ripercussioni anche per il sistema camerale. L’art. 19 bis del D.L. 24 giugno 2014, n. 91, convertito con Legge 11 agosto 2014, n. 116, stabilisce che, con apposito regolamento, saranno adottate disposizioni correttive e integrative dell’art. 38 D.L. 25 giugno 2008, n. 112 (norma in tema di S.U.A.P.).

Un altro intervento che impatterà sull’operatività delle Camere e dei loro Organismi di Mediazione sono le **nuove Misure di de-giurisdizionalizzazione**.

Il D.L. 12 settembre 2014, n. 132, recante “Misure urgenti di de-giurisdizionalizzazione ed altri interventi per la definizione dell’arretrato in materia di processo civile”, attualmente in fase di conversione, ha introdotto l’istituto della negoziazione assistita da un avvocato, quale strumento di deflazione del contenzioso giudiziario.

L’attivazione della procedura configura condizione di procedibilità per le controversie in materia di risarcimento del danno da circolazione di veicoli e natanti, nonché per le domande di pagamento a qualsiasi titolo di somme non eccedenti cinquantamila euro.

Di particolare impatto per il sistema camerale e per tutte le singole Camere di Commercio è il D.L. 90/2014 che prevede per il 2015 un taglio del 35% del diritto annuale, principale fonte di Entrata delle camere di commercio.



### 3.1.2 Il contesto economico

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

L'aggiornamento autunnale dei dati del Fondo Monetario Internazionale conferma anche per il 2014 il rallentamento della crescita della ricchezza mondiale: il PIL mondiale dovrebbe crescere di appena il 3,3% con da un lato USA e Germania in accelerazione mentre rallenteranno i BRICS ed il Giappone. Una lieve accelerazione è rimandata al 2015.

Determinante per la flessione registrata nell'Area Euro nel 2013 è l'andamento del PIL italiano (-1,9%). Alla nuova contrazione della ricchezza generata dal nostro paese hanno contribuito sia i consumi finali nazionali (-2,2%) - a causa della nuova caduta della spesa delle famiglie (-2,6%) - sia gli investimenti fissi lordi (-4,7%), che arretrano notevolmente tanto nelle costruzioni (-6,7%) che nei macchinari (-6,3%). Guardando alle componenti esterne di domanda, se da un lato, pur rallentando, continua la flessione delle importazioni (-2,8 per cento), dall'altro le esportazioni sono rimaste tutto sommato stabili rispetto al 2012 (+0,1%). Il combinato disposto di queste evoluzioni ha fatto sì che, per il terzo anno consecutivo, sia ancora la domanda estera netta a fornire l'unico contributo positivo alla crescita del PIL.

Purtroppo, le stime preliminari fornite da Istat con riferimento ai primi due trimestri del 2014 hanno deluso le aspettative, facendo segnare due segni meno (-0,4% nel primo e -0,2% nel secondo trimestre), portando la variazione acquisita per il 2014 al -0,2%.

Per il 2014 le stime fornite da IRPET-Unioncamere, alla luce di quanto registrato a livello nazionale ed internazionale, dovranno senz'altro essere riviste al ribasso, con una previsione del Pil di segno negativo. Sembra infatti abbastanza remota l'ipotesi di una variazione del PIL pari a zero, che potrebbe derivare da un lieve recupero della spesa delle famiglie (+0,4%) e da una dinamica degli investimenti fissi lordi che arrestino la loro caduta (-0,3%). Uniche ipotesi che potrebbero verificarsi sono quelle relative al commercio internazionale. Dovrebbe infatti crescere dello +0,2% l'export reale diretto al di fuori dei confini nazionali mentre gli acquisti dall'estero segneranno una contrazione, espressa in termini reali, dello 0,4%.



## L'andamento congiunturale nella provincia

La provincia di Pisa sembra soffrire di più, non solo rispetto alla Toscana ma anche al resto del Paese. Secondo le stime Prometeia rilasciate nel luglio scorso, infatti, il valore aggiunto prodotto a Pisa segna nel 2013 (-1,3%) un'ulteriore contrazione rispetto al 2012, quando aveva già perso l'1,7%. Un risultato, quello del valore aggiunto, frutto del peggioramento dei servizi (-1,4%), cui si aggiungono il -2,5% delle costruzioni, il -0,6% dell'industria ed il -1% del settore primario..

Con riferimento all'industria manifatturiera, l'andamento dei primi tre mesi del 2014, ha mostrato un ulteriore aggravamento con una contrazione dell'attività produttiva pari al -2,2%. Negativi, nei primi tre mesi del 2014, anche gli altri indicatori eccettuati gli ordini provenienti dall'estero che, invece, segnano un +0,7%. Un timido segnale che evidenzia ancora una volta le migliori performance registrate da coloro che operano sui mercati esteri. A livello settoriale, per quanto riguarda l'andamento della produzione, rimangono in terreno positivo il pelli-cuoio (+4,1%) e la metalmeccanica (+4,6%) mentre arretrano tutti gli altri comparti.

Per l'artigianato pisano, non diversamente da altre realtà territoriali, prosegue la fase che non è eccessivo definire di destrutturazione. Il fatturato del comparto, pur segnando un risultato migliore rispetto al 2012, registra un'ulteriore flessione: -8,2% nel manifatturiero, -9,3% nell'edilizia ed addirittura un -10,7% nei servizi. A fronte di cadute nel sistema moda (-4,3% il fatturato) sembra tenere la metalmeccanica che, rispetto al 2012, mantiene invariato il proprio giro d'affari (+0,1%).

A conferma di quanto è emerso dall'indagine sul manifatturiero in merito alla tenuta della componente estera della domanda viene la dinamica dell'export, che a Pisa cresce del 2,9% portandosi a poco più di 2,7 miliardi di euro.

La crescita dell'export pisano, dal punto di vista geografico, si deve soprattutto alla ripresa del mercato europeo (+1,7% pari a 1,13 punti di crescita sui 2,9 complessivi) seguito a ruota dall'America +9,1% (+0,8 punti il contributo) e dall'Africa +20,1% (+0,55 punti).

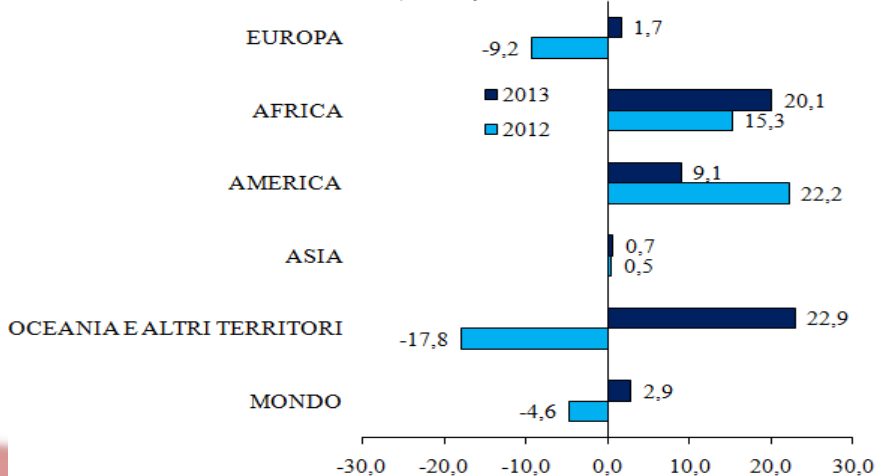


### Pisa - La congiuntura dell'industria manifatturiera (variazioni % sull'anno precedente)

INDICATORI	2012	2013	I trim. 2014
Produzione	-3,7	-4,5	-2,2
Fatturato	-6,0	-3,2	-0,9
di cui estero:	2,2	0,3	-1,4
Ordini totali	-3,9	-2,1	-6,2
Prezzi alla produzione	-0,8	0,6	-1,4
Ordini estero	2,3	-0,5	0,7
Occupati	0,5	-0,7	-0,9

Fonte: Indagine congiunturale Unioncamere - Confindustria Toscana

### Andamento delle esportazioni della provincia di Pisa per aree geografiche (var. %)





Nel 2013 i consumi delle famiglie hanno continuato ad essere condizionati dalla riduzione del reddito e da un ulteriore peggioramento delle prospettive occupazionali solo in parte controbilanciati da un'inflazione vicinissima allo zero. La compressione e la razionalizzazione delle decisioni di acquisto, volta a recuperare margini di risparmio precauzionale, ha quindi determinato una nuova rilevante flessione delle vendite al dettaglio che, in provincia di Pisa, segnano un -5,3%.

La crisi conferma le maggiori difficoltà delle piccole unità, che nel 2013 perdono un ulteriore 6,2%. Male anche le medie strutture che, pur migliorando notevolmente rispetto al 2012, arretrano del 5,2%. Il segno di come la crisi non dia ancora segnali di allentamento viene dalla dinamica delle grandi unità, le quali, nonostante l'innegabile vantaggio competitivo rispetto alle strutture più piccole (in termini di assortimento, prezzi, offerte, ecc.), hanno registrato una caduta tendenziale del -2,5%.

Nei primi tre mesi del 2014 il commercio al dettaglio continua a mostrare la corda. Le flessioni registrate a livello nazionale (-3,7%) e regionale (-2,9%), sono purtroppo confermate in provincia di Pisa il cui giro d'affari, pur migliorando rispetto al dato dell'ultimo quarto del 2013, segna un -4,3%. La crisi continua a falciare le aziende commerciali che, a fine marzo 2014, si assestano appena sopra quota 8mila segnando una contrazione di 155 unità rispetto al marzo dello scorso anno.

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.

Il protrarsi della crisi ha influenzato la rischiosità del credito erogato. Il tasso di decadimento a fine 2013, calcolato come rapporto fra il flusso di nuove sofferenze e la consistenza dei prestiti in essere all'inizio del periodo, è salito di 3,3 punti rispetto all'anno precedente, portandosi al 6,8 per cento: il doppio rispetto al 2012. Il peggioramento è stato diffuso fra i diversi settori di attività, sebbene sia stato più intenso nelle costruzioni dove ha sfiorato il 10 per cento. In difficoltà anche i servizi (6,2 punti) ed il manifatturiero (5,8 punti) mentre, considerando la dimensione d'impresa, è da segnalare la posizione nettamente migliore delle piccole imprese con un tasso di decadimento che è stato appena superiore al 3%. La prima metà del 2014, purtroppo, ha visto un netto peggioramento della qualità del credito nelle costruzioni compensato, in buona parte, dai migliori risultati ottenuti sul versante manifatturiero.

- 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 23 a 25 sulla Camera di commercio in cifre )

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

Il confronto con le altre Camere della Toscana, sulla base dei dati del progetto di benchmarking operativo, relativi all'anno 2013, registrano per Pisa un numero di dipendenti per mille imprese attive pari a 1,64, inferiore alla media regionale di 1,84.

I vincoli assunzionali resi ancor più stringenti dal D.L.6/7/12 n. 95, art.14 comma 5, convertito nella Legge 135/12 c.d. "Spending Review", riducendo dal 70% al 20% per il 2014 ed al 50% per il 2015 il limite del turn over, ha reso problematico procedere a nuove assunzioni, pur in presenza di una carenza sulla dotazione organica ad oggi del 12%, cui dovranno aggiungersi i prossimi pensionamenti, seppur non imminenti.

Ciò 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 38-44)

La definizione dei programmi non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili, ancorché in via previsionale che per il 2015 risente pesantemente del taglio del 35% del diritto annuale disposto dal D.L. 90/2014, tributo che rappresenta la principale fonte di Entrata delle Camere di Commercio.

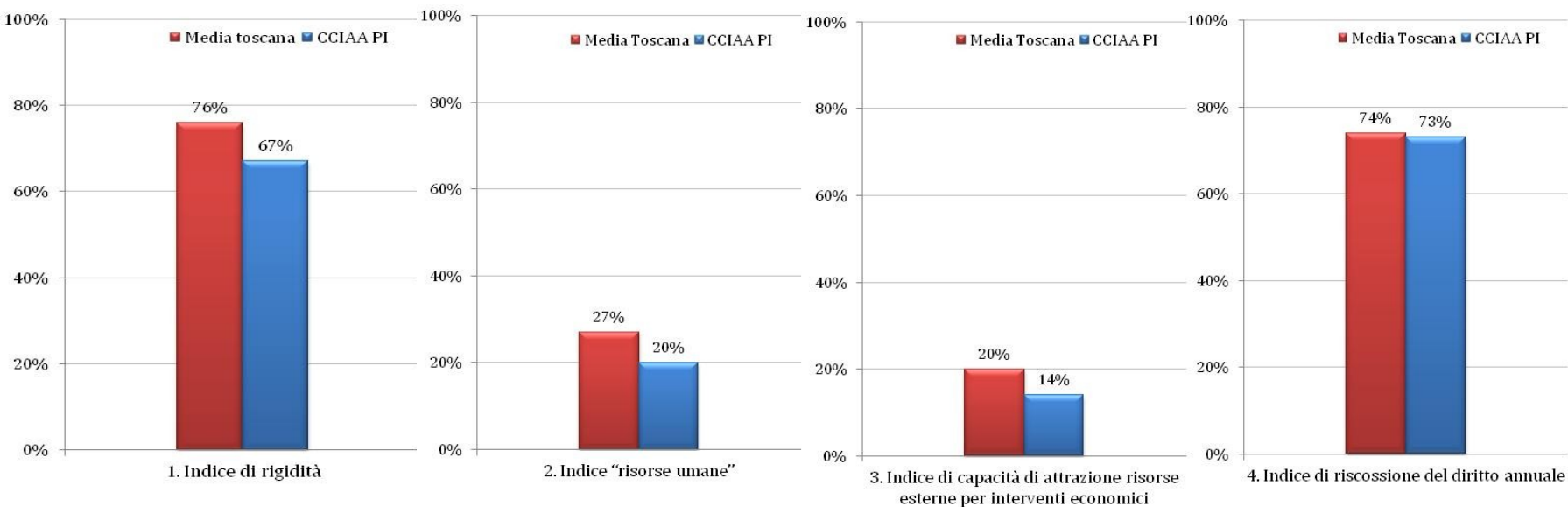
L'art.18 della Legge 580/93 consente alle singole Camere di Commercio di agire sulla misura dovuta del diritto annuale disponendo una maggiorazione fino al 20% per finanziare particolari iniziative. Anche per il 2015 le Organizzazioni datoriali di categoria hanno confermato la politica di maggiori interventi dell'Ente su questioni strategiche destinata al finanziamento di alcuni programmi specifici, destinando per l'anno in questione gli introiti della maggiorazione alla copertura del programma 1.2 "Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema".

Grazie a tale misura per il 2015 gli introiti da diritto annuale si assesteranno alla misura del 65% degli introiti dell'anno precedente.



### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

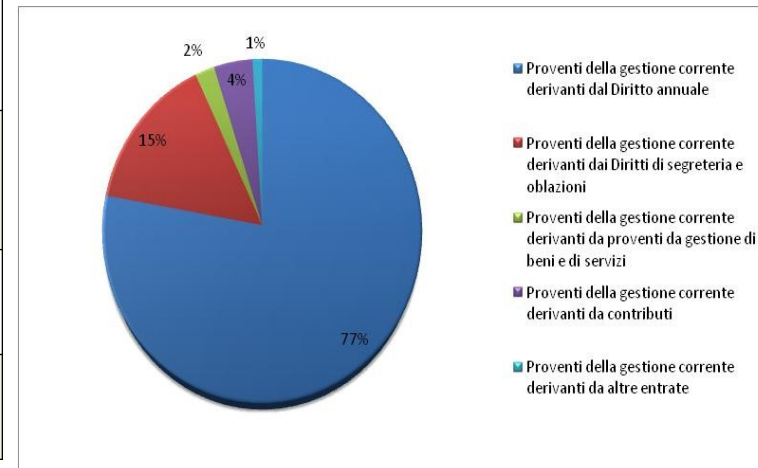
INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2013	Media Regionale 2013
<b>1. Indice di rigidità</b>	ID_355: (Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	67%	76%
<b>2. Indice “risorse umane”</b>	ID_26: Costi del personale / Oneri Correnti	20%	27%
<b>3. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici</b>	Id_301+31 Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	14%	20%
<b>4. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	ID73_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2012 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2012	73%	74%



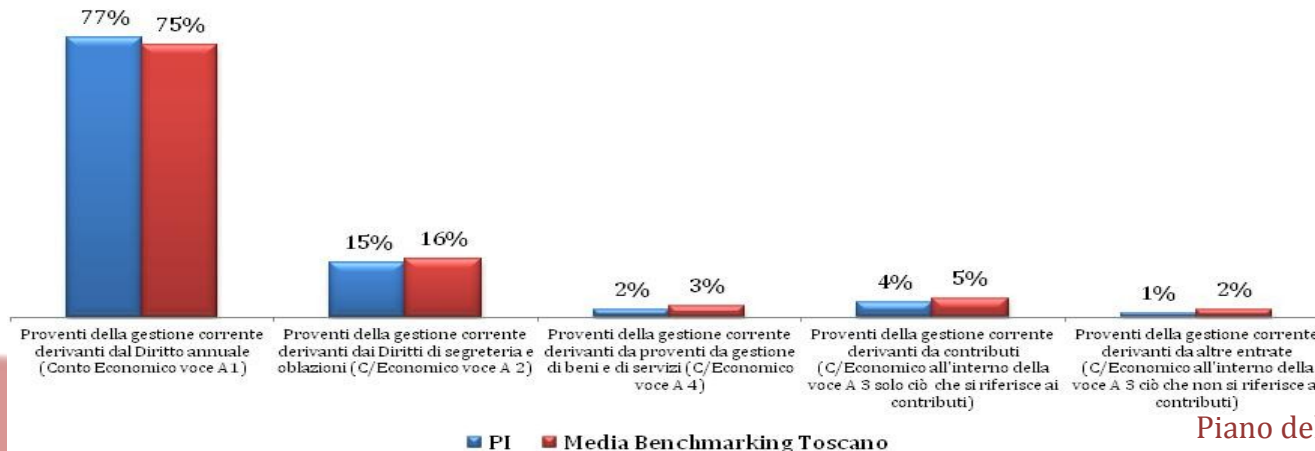
### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI CORRENTI	2011	Media Regionale 2011	2012	Media Regionale 2012	2013	Media Regionale 2013
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	75%	70%	78%	73%	77%	75%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	16%	16%	15%	16%	15%	16%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	4%	5%	2%	4%	2%	3%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	4%	7%	3%	5%	4%	5%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	1%	2%	2%	2%	1%	2%

Composizione Proventi della gestione corrente anno 2013



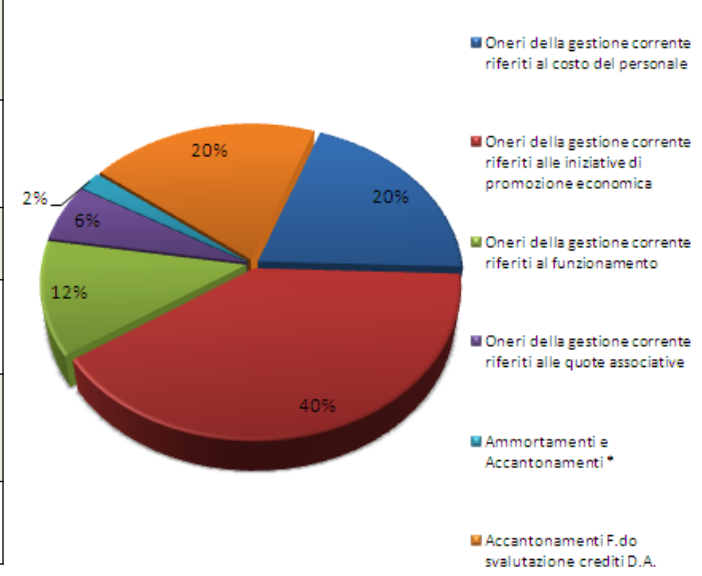
Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2013)



### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

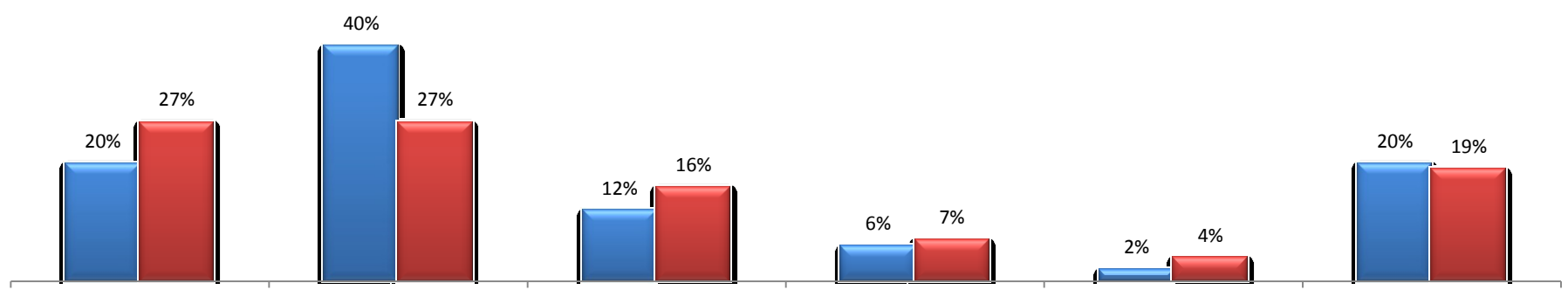
ONERI CORRENTI	2011	Media Regionale 2011	2012	Media Regionale 2012	2013	Media Regionale 2013
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	21%	27%	21%	27%	20%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	39%	29%	39%	27%	40%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	11%	14%	12%	16%	12%	16%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	7%	7%	7%	8%	6%	7%
Ammortamenti e Accantonamenti *	20%	20%	2%	4%	2%	4%
Accantonamenti F.do svalutazione crediti D.A.	=	=	19%	18%	20%	19%

Composizione degli oneri (Dati 2013)



\*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 2013)



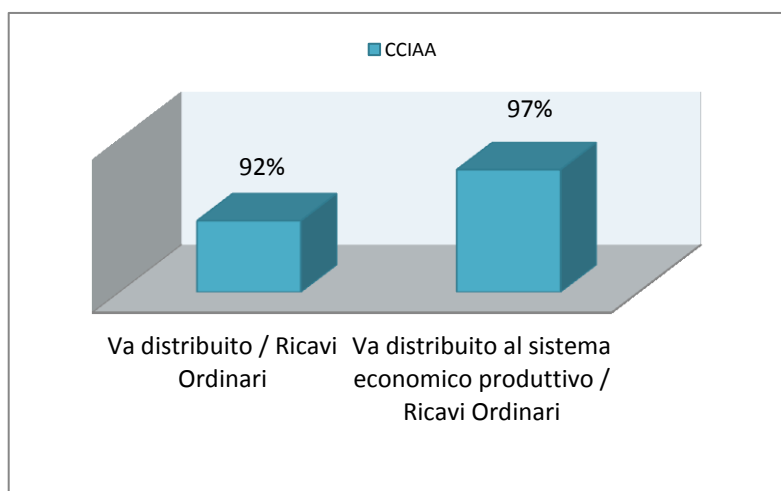
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale    Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica    Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento    Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative    Ammortamenti e Accantonamenti \*    Accantonamenti F.do svalutazione crediti D.A.



### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2013	
	VA - 2013
<b>Sistema economico produttivo</b>	<b>7.952.197,56</b>
<i>Servizi anagrafico-certificativi</i>	<i>1.206.512,29</i>
<i>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</i>	<i>643.659,27</i>
<i>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	<i>6.102.026,00</i>
<b>Camera di Commercio</b>	<b>111.610,31</b>
<b>Sistema camerale</b>	<b>952.795,21</b>
<b>Pubblica Amministrazione</b>	<b>452.893,30</b>
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>9.469.496,38</b>

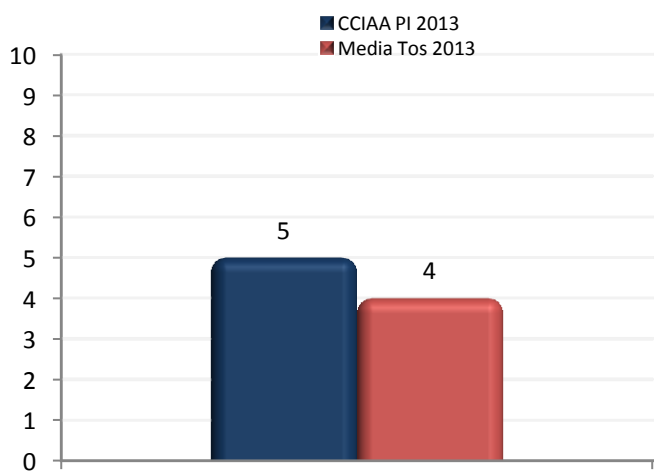
Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2013	
	VA-2013
<b>Valore della produzione</b>	<b>10.343.926,21</b>
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	<i>7.232.503,38</i>
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	<i>2.027.667,29</i>
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	<i>786.155,47</i>
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	<i>302.778,76</i>
<i>Variazione delle rimanenze</i>	<i>-5.178,69</i>
<b>Costi di struttura</b>	<b>2.101.848,84</b>
<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>8.242.077,37</b>
<b>Componenti accessori e straordinari</b>	
<b>+/- Saldo gestione accessoria</b>	<b>765.278,37</b>
<b>+/- Saldo componenti straordinari</b>	<b>462.140,64</b>
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>9.469.496,38</b>



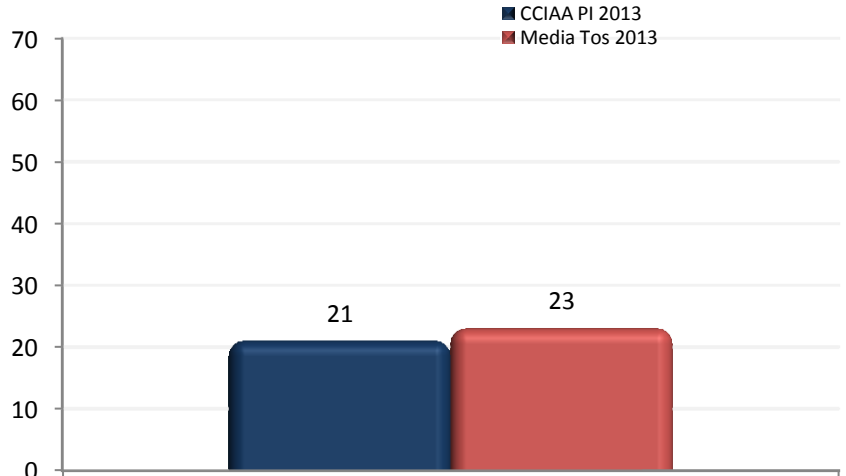
La CCIAA come soggetto economico gestisce le risorse di cui dispone per creare valore e distribuirlo al tessuto economico attraverso l'erogazione dei propri servizi e la gestione delle attività ordinarie e straordinarie.

### 3.2.4 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2011	Media Regionale 2011	CCIAA PI 2012	Media Regionale 2012	CCIAA PI 2013	Media Regionale 2013
<b>1. Indice “gestionale” di assenteismo per malattia di breve durata</b>	Id_50 Giornate medie di assenza per malattia di breve durata del personale assunto a tempo indeterminato	4,19	3,28	5	4	5	4
<b>2. Politiche di formazione del personale</b>	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	40,30	25,00	21	17,8	21	23



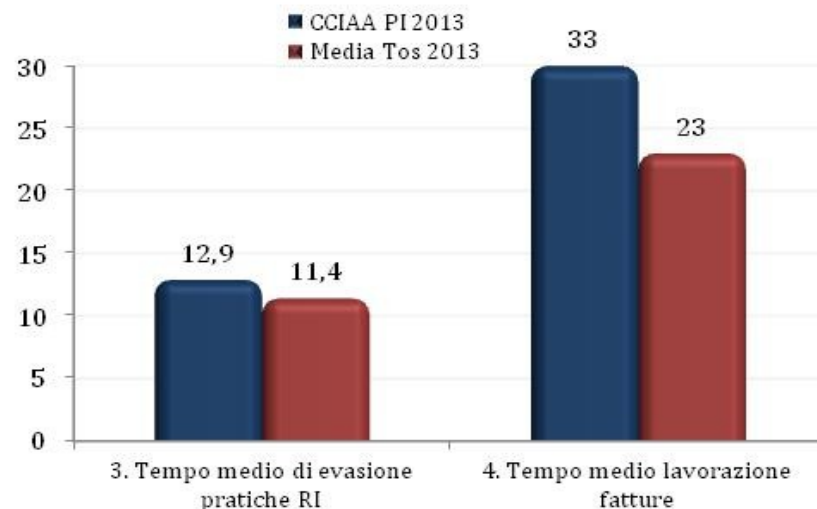
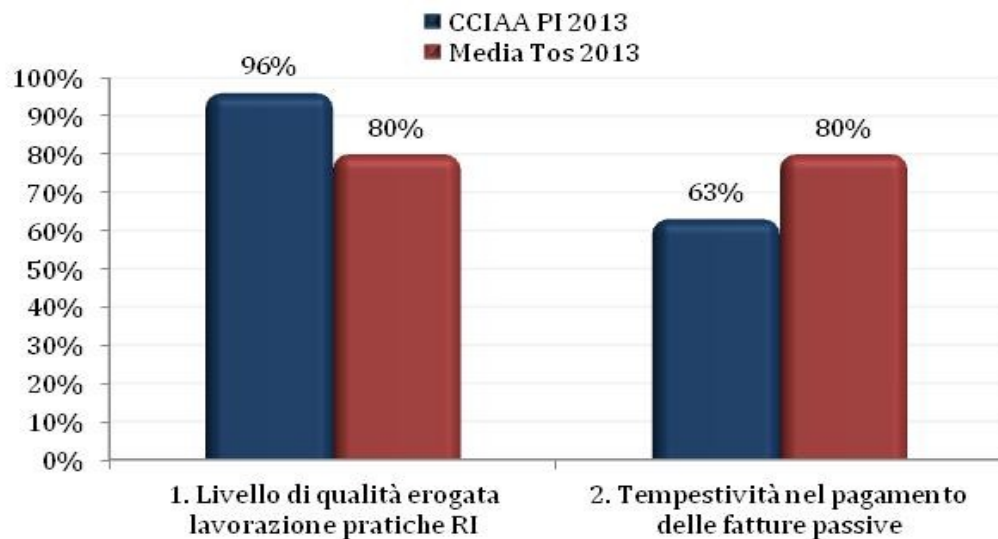
1. Indice “gestionale” di assenteismo per malattia di breve durata



2. Politiche di formazione del personale

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

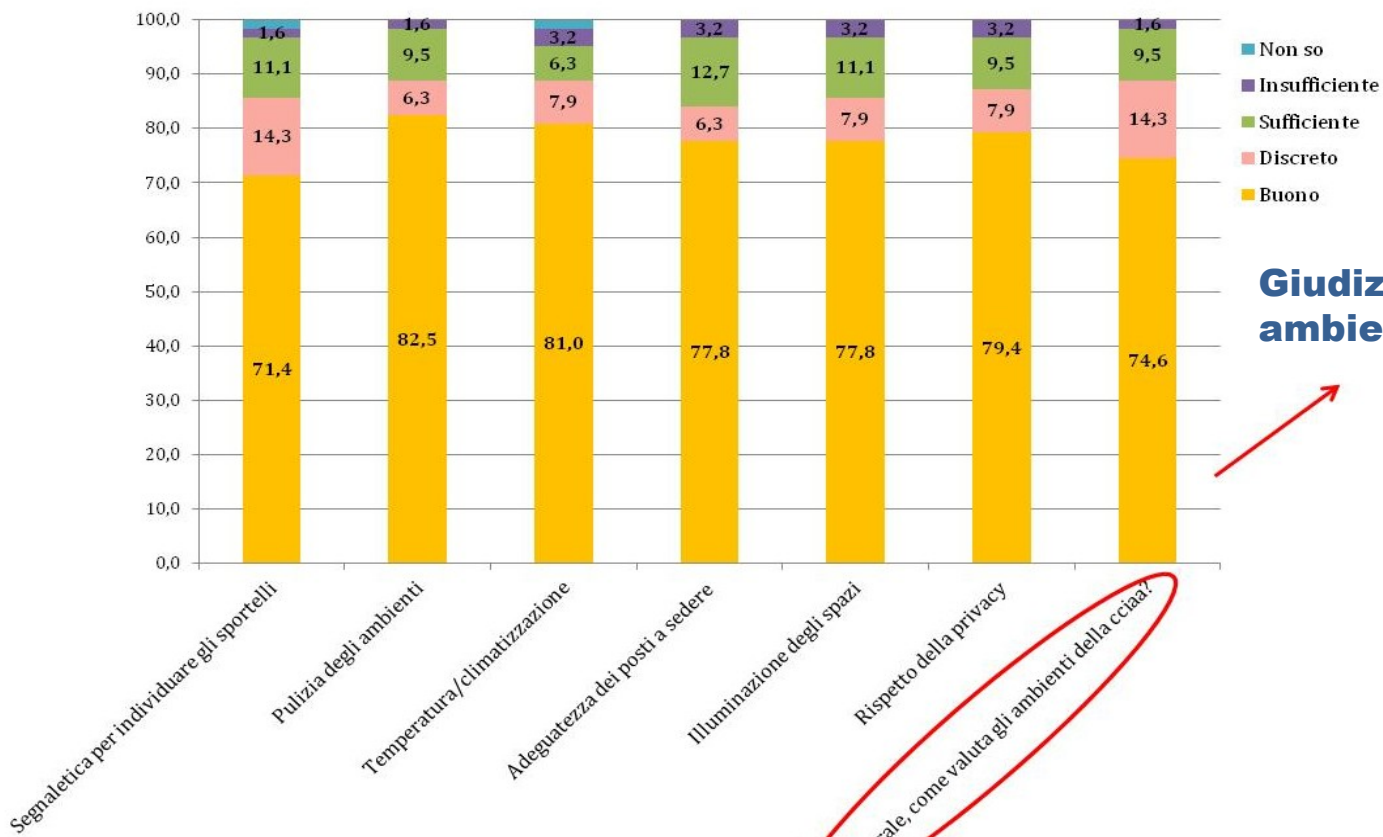
INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2011	Media Regionale 2011	CCIAA PI 2012	Media Regionale 2012	CCIAA PI 2013	Media Regionale 2013
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	ID_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	92%	81%	98%	82%	96%	80%
<b>3. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Id_399_Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	68%	75%	82%	79%	63%	80%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Id_101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	11,10	10,48	14,8	9,8	12,9	11,4
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Id_398_Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	28	24	17	21	33	23



### 3.2.4 - Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

La Camera di Pisa partecipa alle indagini di customer satisfaction regionale sulle imprese coordinata da Unioncamere Toscana. Le altre CCIAA che hanno aderito al progetto per l'annualità 2014 sono: Firenze, Grosseto, Massa Carrara, Livorno, Lucca, Pistoia, Siena. Di seguito si riportano alcune principali risultanze dell'indagine condotta nel settembre 2014:

Valutazione sul comfort e sull'organizzazione degli ambienti della CCIAA



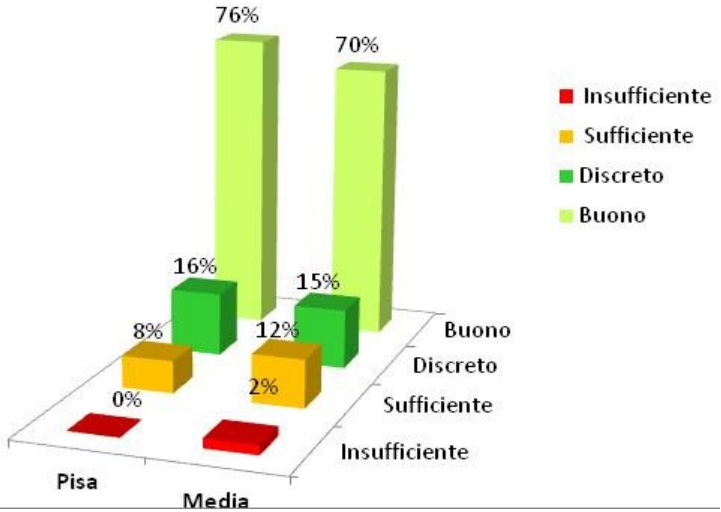
**Giudizio generale sugli ambienti della CCIAA**

In generale, come valuta gli ambienti della cciaa?

### 3.2.4 - Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

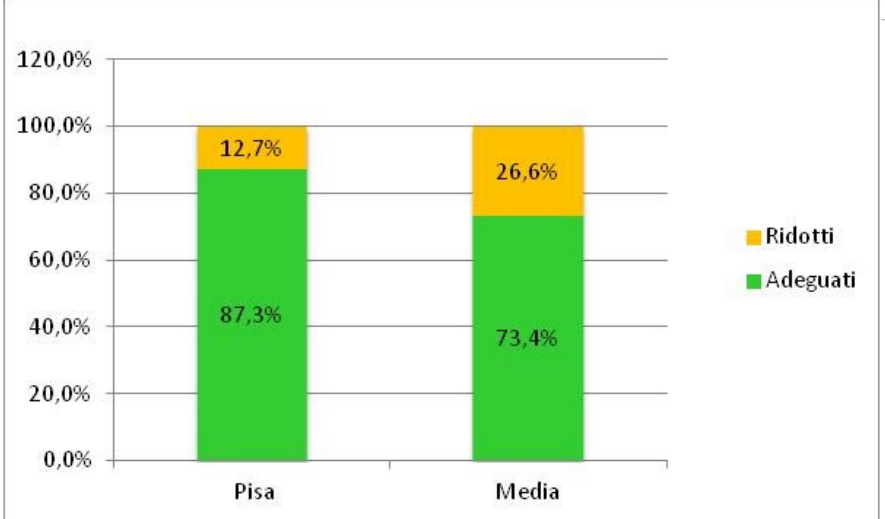
Sintesi dei giudizi assegnati dagli utenti per provincia

Valutazione complessiva sulla comunicazione della CCIAA

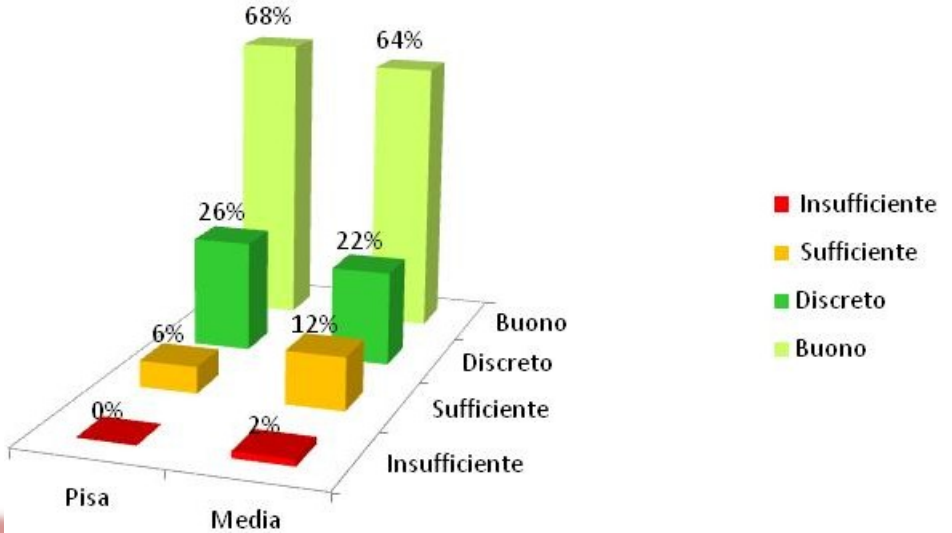
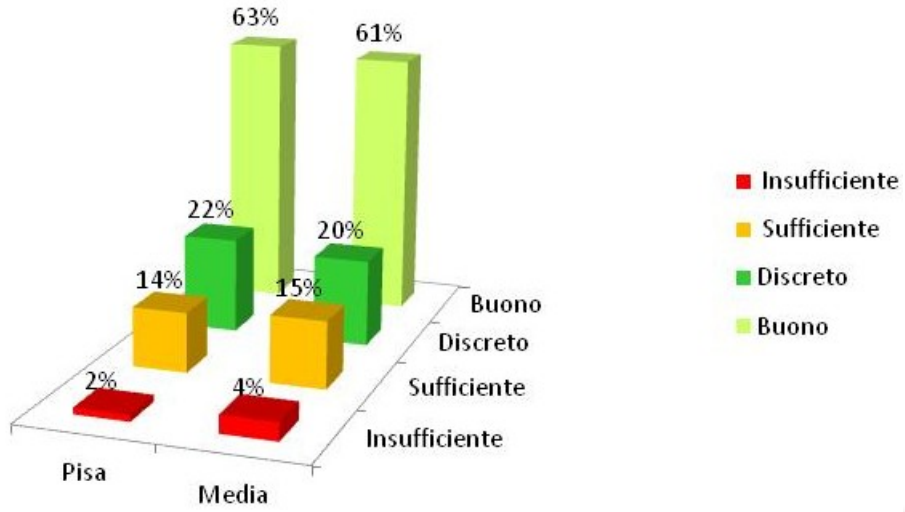


Servizi Area Promozione e Sviluppo

### Il giudizio espresso sull'accesso ai servizi in termini di orari di apertura al pubblico



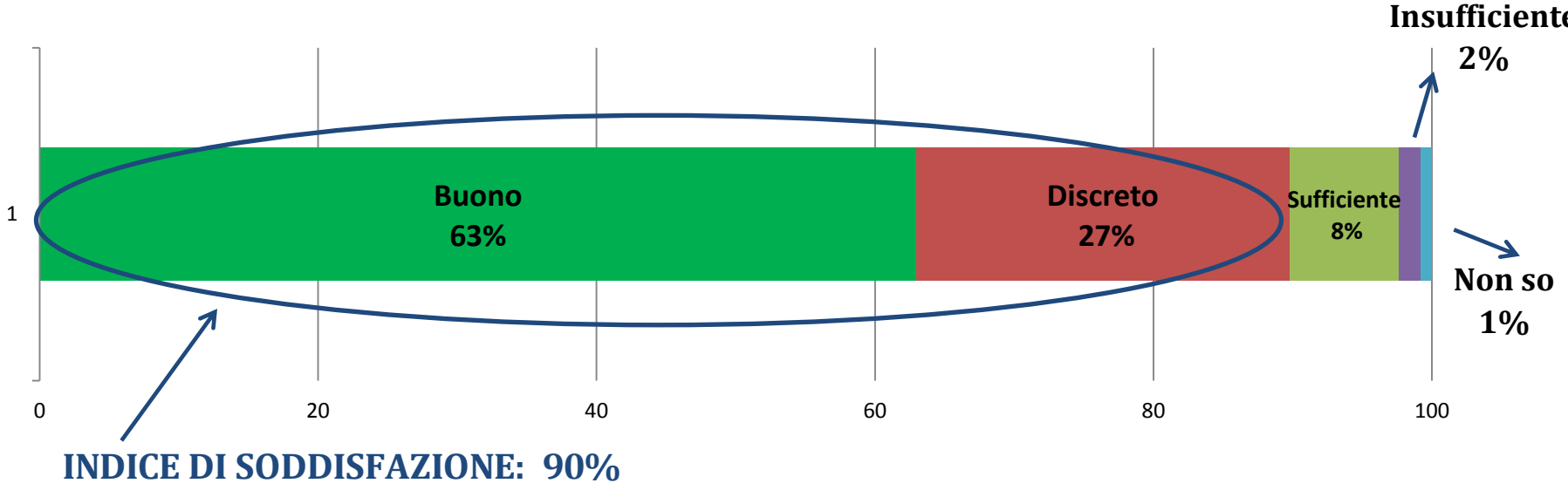
Servizi Area Anagrafica - Diritto Annuale



### 3.2.4 – Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

#### Sintesi dei giudizi assegnati dagli utenti per provincia

CONSIDERANDO L'INSIEME DEI SERVIZI (AMMINISTRATIVI, DI INFORMAZIONE ED ASSISTENZA, DI REGOLAZIONE DEL MERCATO E PROMOZIONE) EROGATI NELLE DIVERSE MODALITA' (WEB, CALL CENTER, A SPORTELLO, TELEFONICI, ETC) QUALE GIUDIZIO ESPRIMEREBBE SUL FUNZIONAMENTO DELLA CCIAA?



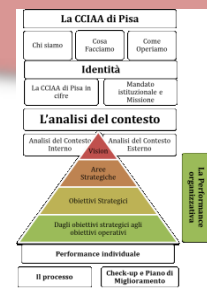
## 4 – La Performance Organizzativa

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 e proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata "Albero della Performance".

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

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

**Mission:** ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di Commercio di Pisa opera in termini di politiche e di azioni perseguite

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

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

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

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

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



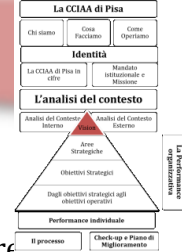


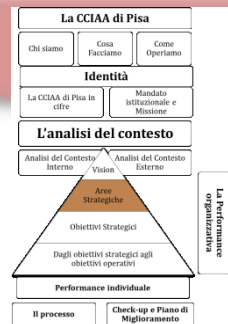
## 4.1.1 – La Vision

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

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

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





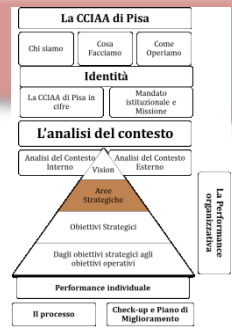
## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

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

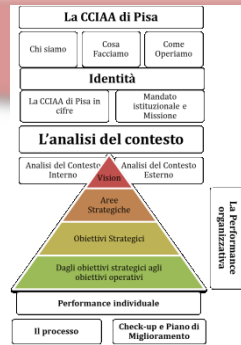
**Imprese e territorio:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative

**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.

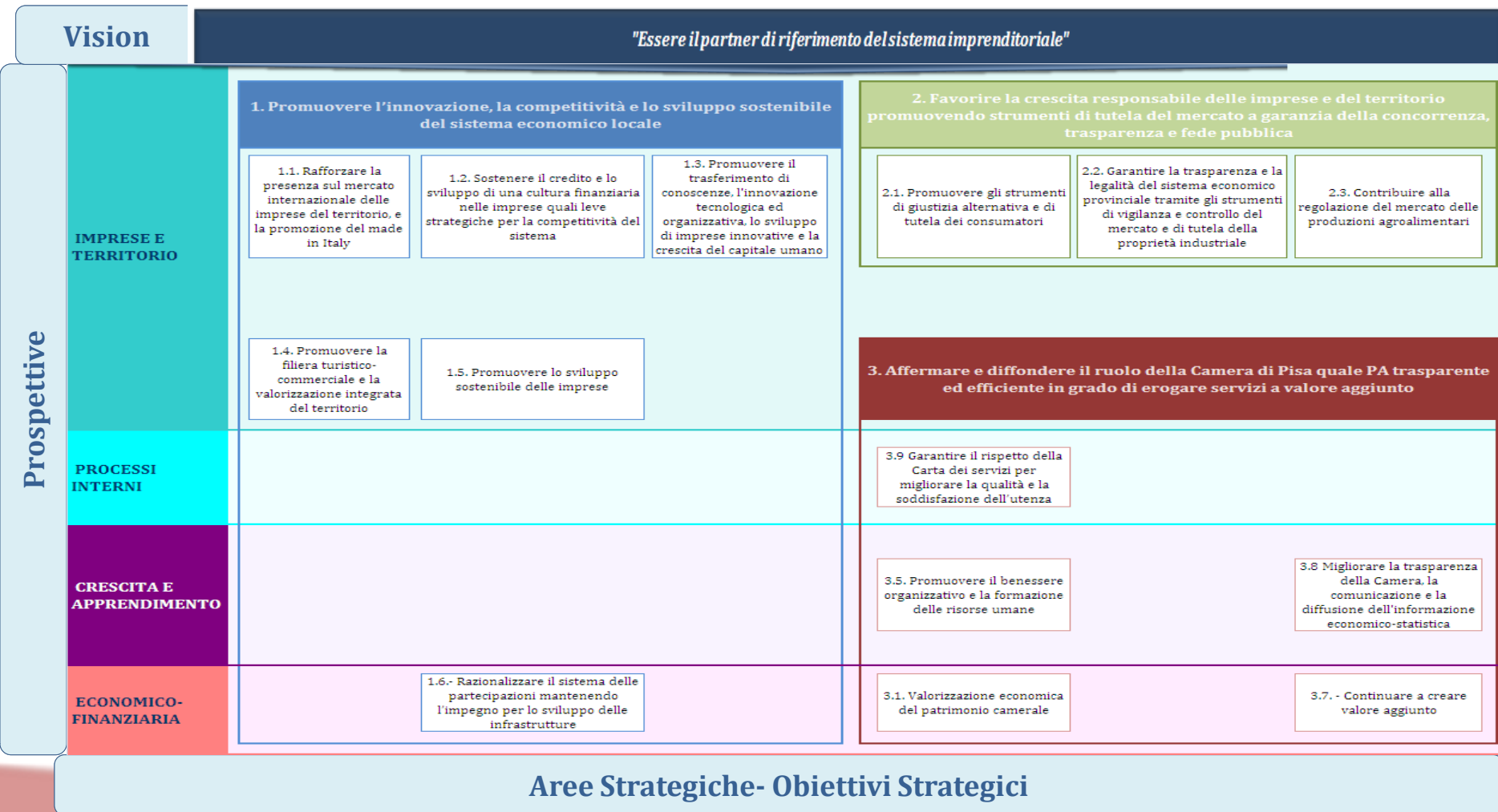
La Mappa Strategica della Camera di commercio di Pisa, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire il triennio 2014-2016, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da 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 2015 pubblicata sul sito camerale.





## 4.2 – Rappresentazione Obiettivi strategici

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



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

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

Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendono l’operato dell’amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell’azione amministrativa. All’interno della prospettiva “Processi interni” sono riepilogate le azioni di attuazione del Programma triennale della trasparenza e l’integrità, in modo che sia assicurato un sufficiente collegamento tra il Programma e la mappa strategica dell’ente da cui prende avvio il ciclo della performance.

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



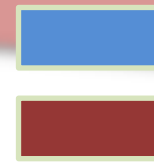
PIRA



PTTI/PTPC



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio

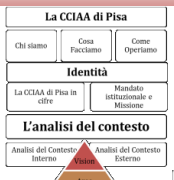
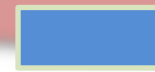


PIRA

PTTI/PTPC



IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2015	Target 2016	Target 2017
<b>A1</b>	<b>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy</b>		<b>100%</b>			
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	5,50
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%	19%	20%	20%
A1 3	Grado di concentrazione degli interventi economici per internazionalizzazione (indicatore Pareto)	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%	25.000,00	25.000,00	25.000,00
A1 4	Grado di realizzazione di iniziative promozionali in nuovi mercati	N° iniziative di promozione in nuovi mercati e/o settori (rispetto al periodo 2010-2014) realizzati nell'anno "n"/N° iniziative di carattere internazionale realizzate nell'anno "n"	30%	15%	15%	15%
<b>A2</b>	<b>Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema</b>		<b>100%</b>			
A2 1	Livello di consolidamento nuove imprese (superamento fase di start up)dopo l'intervento di seed capital	N° imprese partecipate dalla CCIAA ed attive nell'anno "n" (dato di stock)/ N° Imprese partecipate dalla CCIAA (dato di stock)	30%	85%	85%	85%
A2 2	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)	35%	9,00	8,00	7,00
A2 3	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"	35%	30,00	30,00	30,00



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

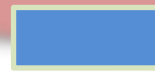
### Prospettiva Imprese e territorio

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2015	Target 2016	Target 2017
A3	<b>Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano</b>		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	$\Sigma(\text{Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi)} / \Sigma(\text{Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" partecipanti ai corsi formativi})$	30%	70,00%	90,00%	90,00%
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%	1.300,00	1.200,00	1.000,00
A3 4	Livello di coinvolgimento delle imprese al Club imprese innovative	n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative (dato stock)	20%	105,00	110,00	110,00
A4	<b>Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio</b>		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%	9,00	10,00	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%	7,50	8,00	8,00
A5	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</b>		100%			
A5 1	Livello di conseguimento di certificazioni a seguito concessione contributi	N° di certificazioni conseguite (dato di stock)	20%	150	170	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 dal mercato	Ricavi propri(esclusa CCIAA PI)/Ricavi propri	10%	Piano della Performance 2015-2017		10%





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio



PIRA



PTTI/PTPC

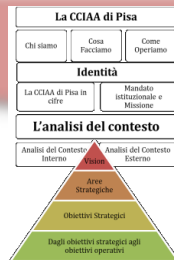
La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Cosa facciamo	Come operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato istituzionale e Missione	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interno	Area Strategica	Analisi del Contesto Esterno

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Performance individuale						
A6	<b>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</b>		100%			
A6 1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	60%	4,00	4,20	4,50
A6 2	Livello di qualità delle conciliazioni gestite (Indicatore di bench)	N° di conciliazioni concluse con accordo positivo (successive al primo incontro)/ N° di conciliazioni (successive al primo incontro) concluse nel 2015	40%	78%	80%	82%
A7	<b>Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale</b>		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%	12,00	13,00	13,00
A7 2	Grado di diffusione dell'attività di verifica metrica a livello provinciale (Indicatore di bench)	N° di strumenti verificati nell'anno * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	30%	32,00	32,50	33,00
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: Prosecuzione attività di promozione della legalità: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	30%	100%		
A8	<b>Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari</b>		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%	25,00	100,00	100,00
A8 2	Livello di qualità di affidabilità Organismo di controllo dei Vini a DOC	N° di NC rilevate nell'anno "n" dall'ICQRF sull'operatività dell'Organismo di controllo dei vini a DOC	50%	<=2	<=2	<=2



PIRA

PTTI/PTPC



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Processi interni

		PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2015	Target 2016	
B1		Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	100%			
B1	1	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese (bench) Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam complessivi /N° imprese attive	20%	<=158	<=158	<=156
B1	2	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 semestrale)	30%	92,5%	95,0%	95,0%
B1	3	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	10%	85%	85%	85%
B1	4	Grado di soddisfazione sui servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) rilevato tramite totem n° contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	10%	90%	90%	90%
B1	5	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono) Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	5%	70%	75%	75%
B1	6	Grado di implementazione sistema qualità Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	15%	100%		
B1	7	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	10%	80%	85%	85%



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Crescita e apprendimento



PIRA



PTTI/PTPC



CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2015	Target 2016	
<b>C1</b>	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>		<b>100%</b>			
C1 1	Livello di assenza per malattia pro-capite (indicatore bench)	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2015/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	40%	≤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-2	60%	≥1	≥1	
<b>C2</b>	<b>Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica</b>		<b>100%</b>			
C2 1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	20%	98,0%	100,0%	100,0%
C2 2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	15%	20% alla fine del triennio 2013-2015	21%	21,5%
C2 3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Percentuale di giudizi della customer satisfaction sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione complessivamente buona (buono e discreto su scala da 1 a 4)	15%	85%	85%	85%
C2 4	Presenza costante dell'informazione economica statistica sulla stampa locale mensile	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente	50%	15,00	15,00	15,00



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

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 - Individuo	Analisi del Contesto - Pubblica	

ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Target 2015	Target 2016	Target 2017
<b>D1</b>	<b>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</b>		<b>100%</b>			
D1 1	Capacità di razionalizzare le partecipazioni di sistema	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	100%	>0,5	>0,5	>0,5
<b>D2</b>	<b>Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>		<b>100%</b>			
D2 1	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori MACC: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	50%	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	50%	100.000,00	50.000,00	
<b>D3</b>	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>		<b>100%</b>			
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%	€ 100.000,00		
D3 2	Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi da progetti promozionali e proventi da gestione di beni e servizi	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	15%	>=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%	<=49%	<=50%
D3 4	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	20%	<=27%	<=29%	<=31%
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%	150,00	140,00	120,00
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 2014 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2014) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2014 (per anni di cassa 2015)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2014	15%	78%	78%	78%



## Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione previsti dal Piano Triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) 2015-2017 (1/2)

### Ind N. 4 a carico della Dirigenza

CRESCITA E APPRENDIMENTO		Target 2015
Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2015 e controllati/ Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2015	100%

### Ind N. 7 a carico del Servizio Programmazione e controllo

	PROCESSI INTERNI	Target 2015
Livello di rispetto della tempistica in merito all'organizzazione della Giornata della trasparenza	Data di realizzazione iniziative cd. "Giornata della trasparenza "	30/09/2015

### Ind N. 8 a carico dell'Ufficio Comunicazione

	PROCESSI INTERNI	Target 2015
Livello di aggiornamento del Piano annuale di Comunicazione	Data di pubblicazione del Piano di Comunicazione 2015	10/03/2015



## Indicatori ulteriori previsti dal Piano Triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) 2015-2017 (2/2)

Indicatore N. 9 è un obiettivo assegnato al Segretario Generale

CRESCITA E APPRENDIMENTO		Target 2015
Livello di aggiornamento formazione in tema di anticorruzione	N° del personale che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio	>=80%

Indicatore N.10 assegnato al Servizio Risorse Umane

CRESCITA E APPRENDIMENTO		Target 2015
Livello di diffusione contenuti del Codice di comportamento	Organizzazione di due incontri con tutto il personale (compreso quello dell'Azienda speciale) di illustrazione principali contenuti del codice di comportamento	Entro il 31/12

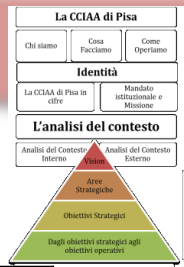
**Indicatore N.11 assegnato al Servizio Regolazione del mercato:** Estensione della Certificazione di qualità ISO 9000 dall'Ufficio Regolazione del mercato e Sportello Polifunzionale all'Ufficio **Metrico**

**Indicatore N.12 assegnato al Dirigente Area Patrimoniale:** Predisposizione di un regolamento di cassa e sull'utilizzo delle carte di credito

**- Indicatore N. 13 assegnato ai Dirigenti Area Patrimoniale e Area Anagrafico certificativa :** Predisposizione di regolamenti specifici in tema di sanzioni (in materia di diritto annuale al Dirigente Area Patrimoniale e per sanzioni registro imprese al Dirigente Area Anagrafico certificativa).



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



PTTI/PTPC

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

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

Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
<b>Risorse Economiche</b> € 11.953				
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio semestrale)	92,5%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80,0%	Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

CRESCITA E APPRENDIMENTO				
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			<b>Risorse Economiche</b>	€ 53.036
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° del personale che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio	80%	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-2	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale



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



PTTI/PTPC



Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica

Risorse Economiche

€ 102.000

Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	98,0%	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: Grafica - Pubblicità istituzionale Sito Internet - CRM - Acquisizione spazi per approfondimenti TV e stampa periodica	Servizio Relazioni esterne e Affari generali
	Percentuale di giudizi della customer satisfaction sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione complessivamente buona (buono e discreto su scala da 1 a 4)	85%		trasversale
30801 Ottimizzare 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





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



### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

ECONOMICO FINANZIARIO				
Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture				€ 606.500
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	>0,5	Erogazione di contributi vari e quote associative Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale

Continuare a creare valore aggiunto			Risorse Economiche	€ 0,00
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale 30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese 30707 Reperimento di nuove risorse	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=10%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale



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

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



PTTI/PTPC



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

			Risorse Economiche	€ 11.953
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio semestrale)	92,5%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80,0%	Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	



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

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO



PTTI/PTPC



CRESCITA E APPRENDIMENTO				
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 53.036
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° del personale che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio	80%	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-2	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale

Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			Risorse Economiche	€ 102.000
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	98,0%	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 della customer satisfaction sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione complessivamente buona (buono e discreto su scala da 1 a 4)	85%		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	€ 2.739.550
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30101 Riqualificazione e valorizzazione delle sedi della Camera	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	100.000,00		

Continuare a creare valore aggiunto			Risorse Economiche	€ 0,00
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale 30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese 30707 Reperimento di nuove risorse	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=10%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale
30703 Miglioramento della riscossione del diritto annuale	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2014 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2014) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2014 (per anno di cassa 2015)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2014	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

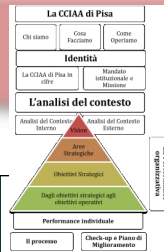


IMPRESE E TERRITORIO				
Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy				<b>Risorse Economiche</b> € 800.500
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
10102 Organizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere 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 Promozione del territorio e delle strutture turistico ricettive	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA/N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n"	19%	Promozione del settore nautico sul mercato internazionale Promozione del settore moda (calzature ed accessori, concia) sul mercato internazionale	
	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	25.000,00	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 2010-2014) 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				<b>Risorse Economiche</b> € 1.753.000
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
10201 Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative attraverso la partecipazione al capitale di rischio	N° imprese partecipate dalla CCIAA ed attive nell'anno "n" (dato di stock)/ N° Imprese partecipate dalla CCIAA (dato di stock)	85%	Fondo rotativo per le imprese innovative	
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)	9,00	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"	30,00	Sostegno agli investimenti ed all'avvio di imprese attraverso i contributi a fondo perduto	69



# 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**

Progetto	Indicatore	Target 2015	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	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X / $\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" * partecipanti ai corsi formativi)	70%	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	1.300,00	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**

€ 499.420

Progetto	Indicatore	Target 2015	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	9,00	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)	7,50	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			Iniziativa 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	€ 249.000
Progetto	Indicatore	Target 2015	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)	150,00	Erogazione di contributi tramite bando per chi acquisisce certificazioni EMAS, ohsas, qualità	Assefi
10506 Promuovere il green building e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione 10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" *partecipanti ai corsi formativi)	70%	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	€ 26.500
Progetto	Indicatore	Target 2015	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	25,00	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 dei disciplinari di produzione	N° di NC rilevate nell'anno "n" dall'ICQRF sull'operatività dell'Organismo di controllo dei vini a DOC	$\leq 2$	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 CIAA di Pisa

Chi siamo	Chi siamo	Chi siamo
Identità	Identità	Identità
La CIAA di Pisa in cifre	La CIAA di Pisa in cifre	La CIAA di Pisa in cifre
L'analisi del contesto	L'analisi del contesto	L'analisi del contesto

PTTI/PTPC

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

PROCESSI INTERNI					
Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza				Risorse Economiche	€ 11.953
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti	
30903 Mantenimento della qualità e dell'efficienza del Registro Imprese	n° contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	90%	Ottimizzare l'organizzazione del Servizio Registro Imprese per migliorare l'informazione all'utenza e per garantire la manutenzione delle informazioni economiche della banca dati RI	Servizi Certificazioni e Anagrafiche e Registro Imprese	
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio semestrale)	92,5%	Benchmarking operativo e ciclo della performance	trasversale	
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80,0%	Realizzare indagini di customer satisfaction		
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	85,0%	Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi		
	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	70,0%			

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

CRESCITA E APPRENDIMENTO					
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane				Risorse Economiche	€ 53.036
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti	
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° del personale che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio	80%	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale	
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-2	≥1	Sviluppo della People Satisfaction <b>Piano della Performance 2015-2017</b>	trasversale	



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

Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica

Risorse Economiche

€ 102.000

Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	98,0%	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 della customer satisfaction sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione complessivamente buona (buono e discreto su scala da 1 a 4)	85%		trasversale

### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture

€ 606.500

Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	>0,5	Erogazione di contributi vari e quote associative Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale

Continuare a creare valore aggiunto

Risorse Economiche

€ 0,00

Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale 30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese 30707 Reperimento di nuove risorse	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=10%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale
	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative all'estero Programma 1.1 (contabile e extracontabile)	€ 100.000,00		Servizio Promozione e sviluppo 73 imprese

Piano della Performance 2015-2017



# 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	€ 63.925
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
20104 Sviluppare l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa per la risoluzione di controversie	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	4,00	Realizzazione delle attività di promozione della conciliazione Gestire le procedure di giustizia alternativa	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	N° di conciliazioni concluse con accordo positivo (successive al primo incontro)/ N° di conciliazioni (successive al primo incontro) concluse nel 2015	78%		
Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite vigilanza e tutela industriale			Risorse Economiche	€ 48.800
Progetto	Indicatore	Target 2015	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)	12,00	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 * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	32,00		
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 Continuazione delle attività dello "sportello Legalità" ed istituzione dell'organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento collegato al servizio d'ascolto e sostegno ed al servizio di conciliazione	Progetto: Prosecuzione attività di promozione 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



PROCESSI INTERNI				
Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			Risorse Economiche	€ 11.953
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30903 Mantenimento della qualità e dell'efficienza del Registro Imprese	n° contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	90%	Ottimizzare l'organizzazione del Servizio Registro Imprese per migliorare l'informazione all'utenza e per garantire la manutenzione delle informazioni economiche della banca dati RI	Servizi Certificazioni e Anagrafiche e Registro Imprese
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio semestrale)	92,5%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80,0%	Rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	85,0%		
30905 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità degli uffici dell'Area anagrafico certificativa e della regolazione del mercato	Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	DNV, Servizi Regolazione del mercato, Certificazioni e anagrafiche



## 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	Come Operiamo
-----------	------------------	---------------

Identità

La Performance  
Organizzativa e  
Economico

L'analisi del contesto

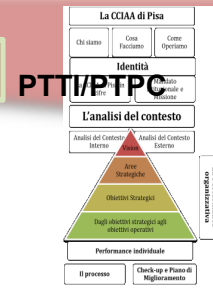
### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

CRESCITA E APPRENDIMENTO				
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 53.036
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° del personale che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio	80%	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-2	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale

Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			Risorse Economiche	€ 102.000
Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	98,0%	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 della customer satisfaction sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione complessivamente buona (buono e discreto su scala da 1 a 4)	85%		trasversale



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



### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture

€ 606.500

Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	>0,5	Erogazione di contributi vari e quote associative Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale

Continuare a creare valore aggiunto

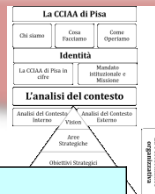
Risorse Economiche

€ 0,00

Progetto	Indicatore	Target 2015	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale 30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese 30707 Reperimento di nuove risorse	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=10%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale



# 5. La performance individuale

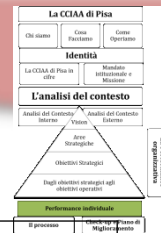


SECRETARIO GENERALE				
Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale			30%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2015
A1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy) all'interno della priorità 1	20%	90%
A2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A2 (Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema) all'interno della priorità 1	20%	90%
A3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano) all'interno della priorità 1	15%	90%
A4		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		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1	10%	90%
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2015
D1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D1 (Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture) all'interno della priorità 1	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 2015
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	33%	90%
A7		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	34%	90%
A8		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



<b>Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto</b>		<b>50%</b>	
<b>PROCESSI INTERNI</b>		<b>Peso</b>	<b>Target 2015</b>
Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B1 (Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3	30%	90%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>		<b>Peso</b>	<b>Target 2015</b>
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%
Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C2 (Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica) all'interno della priorità 3	10%	90%
3	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
4	Livello di aggiornamento formazione in tema di anticorruzione N° del personale che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio	10%	>=80%
<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>		<b>Peso</b>	<b>Target 2015</b>
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%
	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D3 (Continuare a creare valore aggiunto) all'interno della priorità 3	15%	90%



# 5. La performance individuale

## Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2015
B1	<b>Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</b>			15%	
B1	1	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 complessivi /N° imprese attive	30%	<=158
B1	7	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	35%	80%
B1	2	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)	30%	95,0%
B1	6	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	5%	100%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>				<b>Peso</b>	<b>Target 2015</b>
C2	<b>Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione</b>			10%	
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	60%	98,0%
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	Percentuale di giudizi della customer satisfaction sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione complessivamente buona (buono e discreto su scala da 1 a 4)	40%	85%
<b>ECONOMICO FINANZIARIO</b>				<b>Peso</b>	<b>Target 2015</b>
D2	<b>Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>			40%	
D2	1	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori MACC: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	80%	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	20%	€ 100.000
D3	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>			35%	
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	30%	<=46%
D3	8	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	20%	<=80%
D3	4	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	10%	<=22%
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 2014 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2014) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2014 (per anno di cassa 2015)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2014	40%	78%





Area Promozione e Sviluppo dei Sistemi Economici					
IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2015
A	<b>Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale</b>			40%	
A1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy) all'interno della priorità 1		20%	90%
A2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A2 (Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema) all'interno della priorità 1		20%	90%
A3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano) all'interno della priorità 1		20%	90%
A4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1		20%	90%
A5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1		20%	90%
A	<b>Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b>			5%	
A8	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 2		100%	90%
PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2015
B1	<b>Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</b>			20%	
B1	1	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese (bench)	Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam complessivi / N° imprese attive	20%	<=158
B1	7	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	20%	80%
B1	2	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 semestrale)	30%	92,5%
B1	3	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%	85%



## 5. La performance individuale

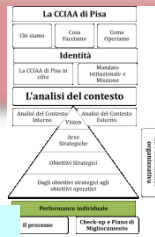
### Area Promozione e Sviluppo dei Sistemi Economici

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2015
<b>C2</b>	<b>Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica</b>			<b>10%</b>	
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente (verifiche OIV)	70%	98%
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito ( molto)	Percentuale di giudizi della customer satisfaction sull'utilità del sito che presentano una soddisfazione complessivamente buona (buono e discreto su scala da 1 a 4)	30%	85%
ECONOMICO-FINANZIARIA				Peso	Target 2015
<b>D1</b>	<b>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</b>			<b>10%</b>	
D1	1	Capacità di razionalizzare le partecipazioni di sistema	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo di spettanza della CCIAA	100%	>0,5
<b>D3</b>	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>			<b>15%</b>	
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%	€ 100.000
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	8	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 2015	
A	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			40%	
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	40%	90%	
A7		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	40%	90%	
A6	3	Livello di qualità ed aggiornamento delle raccolte degli usi Progetto: Revisione delle raccolte degli usi e consuetudini locali: rispetto dei tempi programmati	10%	100%	
A7	5	Livello di diffusione della cultura della legalità N° di adesioni agli interventi di sensibilizzazione alla legalità	10%	150	
PROCESSI INTERNI			Peso	Target 2015	
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			30%	
B1		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	10%	40%	
B1	1	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 complessivi /N° imprese attive	10%	<=158	
B1	7	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	10%	80%	
B1	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)	30%	92,5%	
B1	4	Grado di soddisfazione sui servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) rilevato tramite totem n°contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	10%	90%	
B1	6	Grado di implementazione sistema qualità Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	30%	100%	



# 5. La performance individuale

## Dirigente Area Anagrafico Certificativa

		PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2014
<b>B1</b>	<b>Rafforzare il grado di informatizzazione della Camera</b>		<b>10%</b>	
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 complessivi beni immobili/N° imprese attive	35%	<=158
<b>B2</b>	<b>Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>		<b>25%</b>	
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	<b>Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi</b> <b>N° degli indicatori che rispettano gli standard inseriti nella Carta dei servizi/n° degli standard inseriti nella Carta dei servizi (media del monitoraggio trimestrale)</b>	20%	<b>90,0%</b>
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	5%	<del>75%</del> 80%
B2	6	<b>Grado di implementazione sistema qualità</b> <b>Mantenimento negli anni della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno</b>	15%	<b>100%</b>



## 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.



ANALISI PROPEDEUTICHE

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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

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

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

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

REDAZIONE DEL PIANO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si rimandano le schede di programmazione delle attività indicanti le risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, in coerenza con i programmi operativi definiti in sede di RPP 2014 (Schede Progetti e Azioni, allegato a delibera n. 138/13 e aggiornati con deliberazione n. 85 del 28 luglio 2014 «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