



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

Camera di commercio di Pisa

Gennaio 2013

## Presentazione del Piano

La Camera di commercio di Pisa dà continuità al ciclo di gestione della performance, attraverso la redazione del Piano della Performance con orizzonte temporale triennale, in aggiornamento a quanto già predisposto nel gennaio 2012 con riferimento al triennio 2012-2014.

Il consolidamento di metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, si caratterizza, nella fase attuale, per una maggiore maturità e di interiorizzazione dei modelli e degli strumenti e per l'impegno, sempre maggiore della Camera di commercio di Pisa, di descrivere ex- ante le azioni che andrà a realizzare e di misurare ex-post quanto effettivamente realizzato.

In tal senso il Piano della performance ha offerto, già dalla sua primissima versione, l'opportunità di potenziare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholder, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza.

La Camera di commercio di Pisa, come altri soggetti appartenenti al mondo camerale, si è contraddistinta per aver avviato, già dal 2011, un percorso di trasformazione richiesto dalla normativa caratterizzato da un adeguato livello di compliance alla stessa sia in termini di scadenze temporali che inerenti aspetti formali e soprattutto sostanziali.

Nella sua attuale 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, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse e garantendo trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori. La relazione con gli Stakeholder di riferimento viene a trovare la sua piena espressione all'interno del Piano della performance, il quale appunto sintetizza un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo ed i singoli portatori di interesse 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
- Favorire un'effettiva accountability e trasparenza

Il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 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.

**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 - Check-Up e Piano di Miglioramento

## 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».

Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, con il decreto legislativo 23/2010, si attua un passaggio importante che coinvolge 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

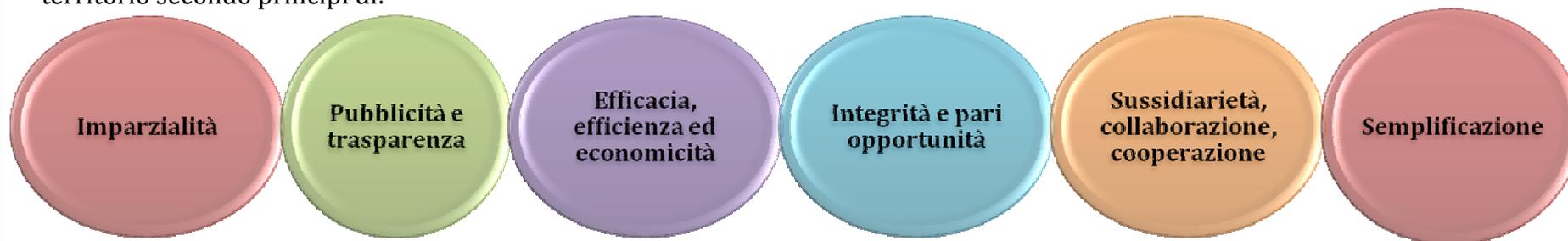
### Le Origini

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.

Nel 2012 sono stati celebrati i 150 anni dalla fondazione della Camera di commercio con un calendario di eventi e manifestazioni che hanno avuto inizio nel 2011 e che si sono protratti per tutto il 2012.

### 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

### RINNOVO ORGANI CAMERALI 2013 - 2017

- Gli attuali componenti degli organi della Camera di Commercio di Pisa saranno in carica fino al 3 marzo 2013

Nell'anno 2012 sono state avviate le procedure di cui al REGOLAMENTO RELATIVO ALLA DESIGNAZIONE E NOMINA DEI COMPONENTI DEL CONSIGLIO E ALL'ELEZIONE DEI MEMBRI DELLA GIUNTA DELLE CAMERE DI COMMERCIO IN ATTUAZIONE DELL'ARTICOLO 12 DELLA LEGGE 29.12.1993 N. 580 COME MODIFICATA DAL D. LGS. 15.02.2010 N. 23 (**D.M. 4 agosto 2011 n. 156**)

#### Le fasi principali sono state:

- **4 settembre 2012** Avvio della procedura ex art.2 c.1 DM 156/2011
- **15 ottobre 2012** Termine ultimo per presentazione dichiarazione da parte delle associazioni, organizzazioni sindacali e associazioni di consumatori
- **14 novembre 2012** Termine ultimo per l'adozione provvedimenti di irricevibilità/esclusione da parte della Camera e trasmissione al Presidente della Giunta Regionale delle dichiarazioni raccolte
- **17 dicembre 2012** Decreto del Presidente della Giunta Regionale per l'individuazione delle organizzazioni designanti (imprenditoriali e dei consumatori) e dei posti ad esse spettanti e relative notifiche. Richiesta alla Consulta delle professioni di procedere alla designazione ad essa spettante



# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

(scadenza mandato 3 marzo 2013)

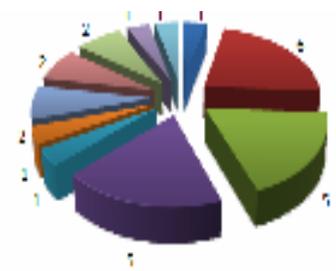


**Presidente** Guida la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne fissa l'ordine del giorno e adotta tutti gli atti che la legge, i regolamenti ed il presente Statuto attribuiscono alla 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	Alessandro Francioni	Industria
Sergio Toncelli (vicepresidente)	Artigianato	Rossella Giannotti	Industria
Roberto Balestri	Commercio	Andrea Zavarella	Servizi alle imprese
Fabio Banti	Artigianato	Sebastiano Mordà	Trasporti e spedizioni
Giuseppe Barsotti	Servizi alle imprese	Donato Taurino	Trasporti e spedizioni
Franco Benedetti	Commercio	Paolo Redini	Tutela dei consumatori e degli utenti
Stefano Bottai	Turismo	Alberto Parrini	Artigianato
Lucia Calvosa	Credito e Assicurazioni	Massimiliano Sodano	Credito e assicurazioni
Alessandro Carrozza	Commercio	Paolo Ribechini	Artigianato
Gianpiero Bachini	Industria	Renzo Rossi	Sindacati lavoratori
Luca Conti	Cooperative	Marco Sbrana	Commercio
Alessandro Cordoni	Commercio	Valter Tamburini	Artigianato
Fabrizio Filippi	Agricoltura	Massimiliano Terreni	Industria
Franco Forti	Industria		



- Agricoltura
- Artigianato
- Cooperative
- Credito/Assicurazioni
- Servizi alle imprese
- Sindacati lavoratori
- Industria
- Commercio
- Turismo
- Trasporti
- Tutela dei consumatori e degli utenti



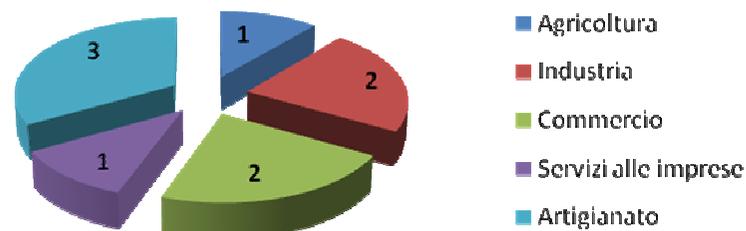
# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo (scadenza mandato 3 marzo 2013)

## 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
- Predisporre 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 dismissioni 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
Sergio Toncelli (Vicepresidente)	Artigianato
Roberto Balestri	Commercio
Giuseppe Barsotti	Servizi alle imprese
Fabrizio Filippi	Agricoltura
Paolo Ribechini	Artigianato
Marco Sbrana	Commercio
Valter Tamburini	Artigianato
Massimiliano Terreni	Industria





## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

### Segretario Generale

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

### Dirigenza

Ai dirigenti spetta l'adozione di atti e provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa nell'ambito del budget loro assegnato. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

#### Dirigenti

Dott.ssa Cristina  
Martelli

Segretario generale

Dott.ssa Giuliana Grison

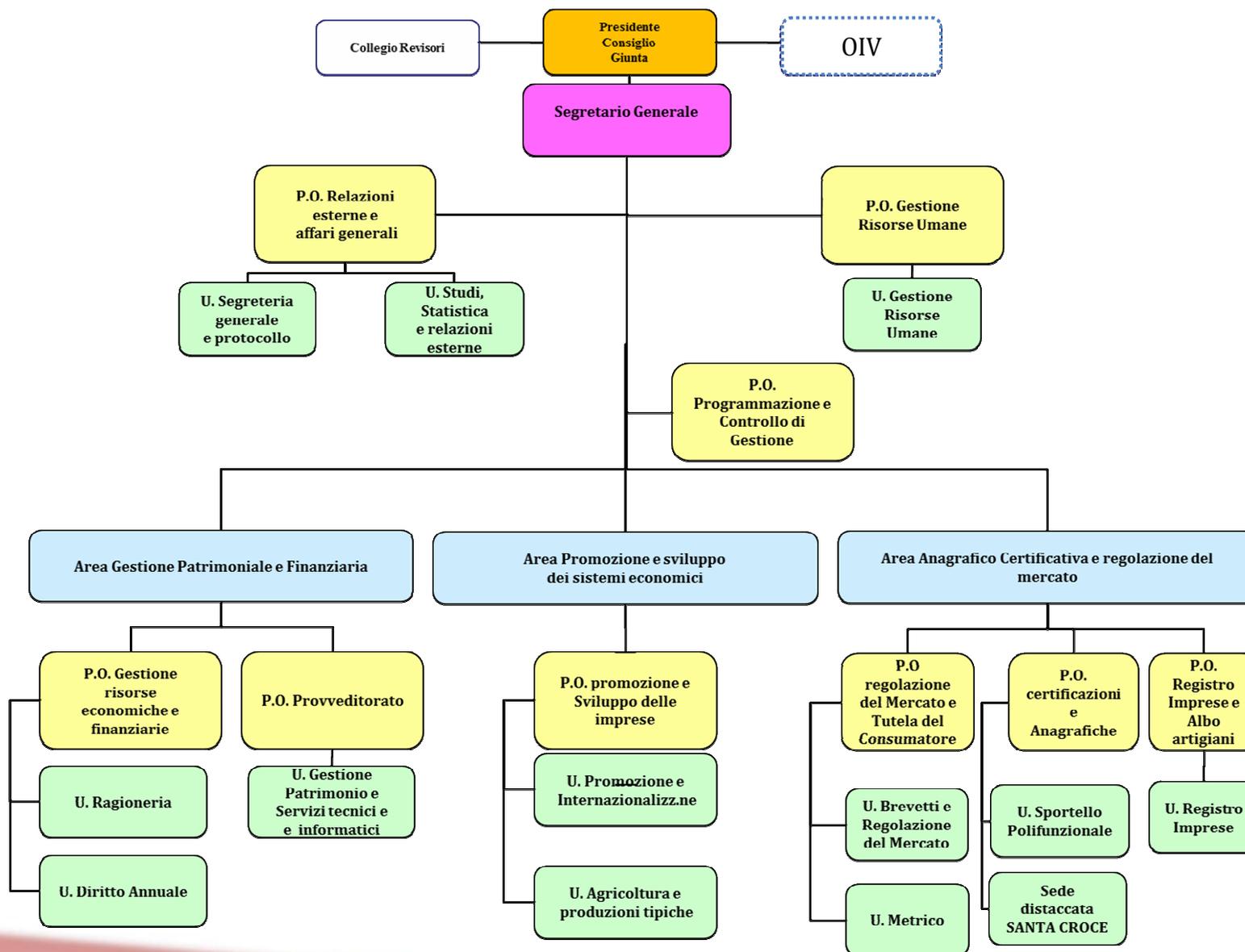
Conservatore Registro Imprese e Dirigente Area  
Anagrafico Certificativa e della Regolazione del  
Mercato





La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Cosa Facciamo	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato istituzionale e Missione	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interno	Analisi del Contesto Esterno	
Vision		
Aree Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		
Performance Individuale		
Il processo		
Check-up e Piano di Miglioramento		

# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



## 1.2 Cosa Facciamo

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

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



### Attività Anagrafico-Certificativa



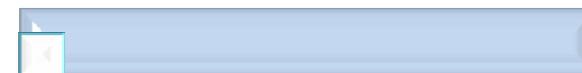
- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa

### Attività di Promozione ed Informazione Economica



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

### 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

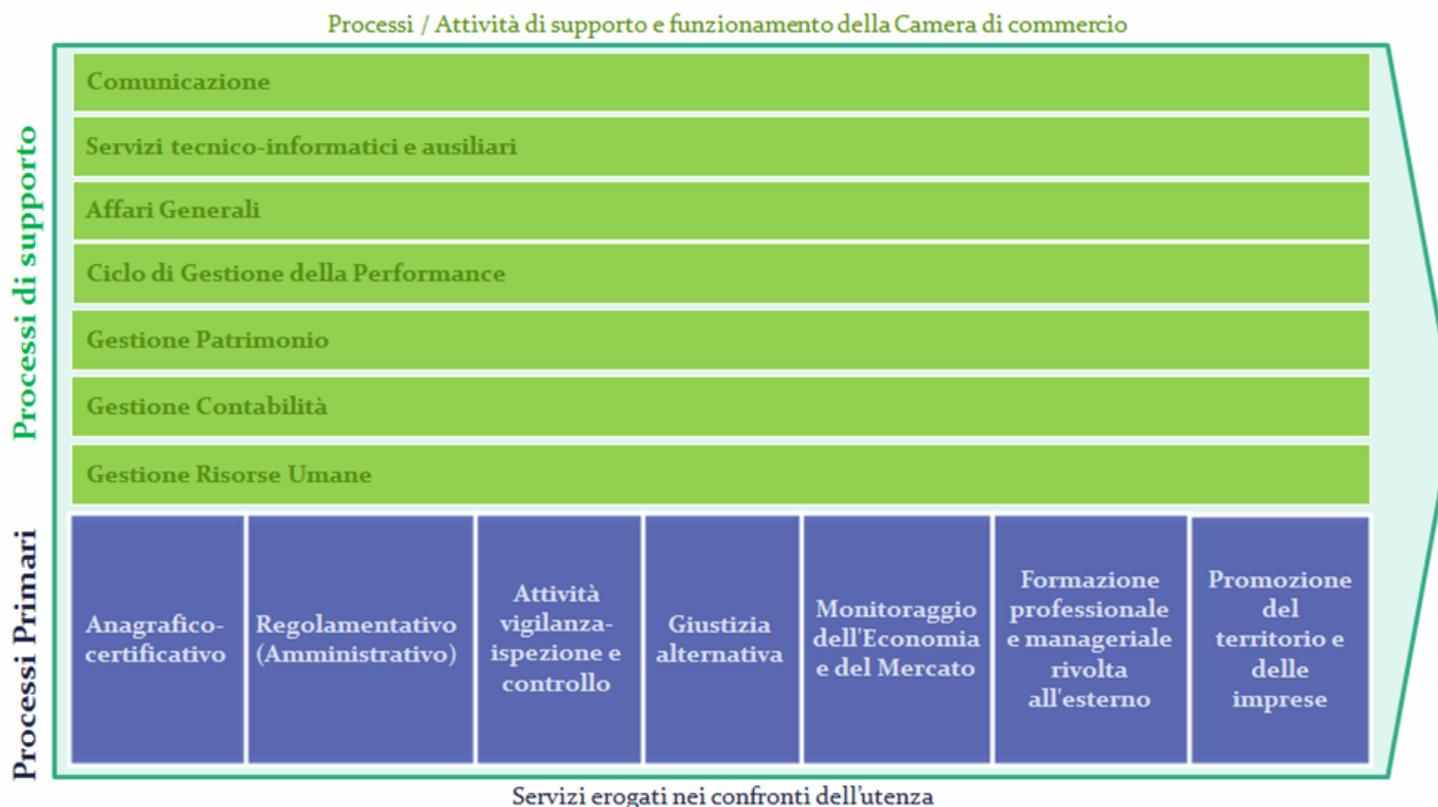
Azienda Speciale



## 1.2 Cosa Facciamo: il portafoglio dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di commercio di Pisa nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'esemplificazione di articolazione del contributo della Camera di Commercio di Pisa per macro processi all'interno dei processi di primari e di supporto.

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







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

La Camera proseguirà pertanto il progetto Qualità anche nel 2013, per certificare altri servizi che hanno rapporti con il pubblico: lo Sportello polifunzionale e il Servizio Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore, per i quali sarà anche realizzata e pubblicata la Carta dei Servizi.

L'obiettivo finale di questo percorso sarà quello di 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**

Programma triennale  
per la Trasparenza e l'Integrità

Piano triennale  
di prevenzione della corruzione

Sistema di Misurazione e Valutazione



## 1.2 Cosa Facciamo: Il PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E INTEGRITÀ

Una puntuale applicazione del criterio di pubblicità e trasparenza è demandata al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità realizzato in conformità al D. Lgs. 150/2009

La Camera di Commercio di Pisa ha adottato ad inizio anno il suo secondo Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità valido per il triennio 2012-2014

In tale documento la Camera di Commercio di Pisa si impegna ad:

Assicurare l'accessibilità ad una serie di dati, notizie ed informazioni concernenti l'Ente ed i suoi agenti;

Consentire forme diffuse di controllo sociale dell'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità ed etica pubblica e del buon andamento della gestione, secondo un'ottica di "miglioramento continuo"

Con l'entrata in vigore della Legge 6 novembre 2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" tale Programma sarà integrato con il Piano triennale di prevenzione della corruzione





## 1.2 Cosa Facciamo: Il PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E INTEGRITÀ

La principale modalità di attuazione della trasparenza è la pubblicazione sui siti istituzionali di una serie di dati individuati da precisi obblighi normativi, tenendo altresì conto della generale necessità del perseguimento degli obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell'integrità ed etica pubblica, nonché di buona gestione delle risorse pubbliche.



Per consentire l'accesso da parte dell'utenza la Camera di Commercio di Pisa pubblica nel proprio sito internet – [www.pi.camcom.it](http://www.pi.camcom.it) – le informazioni concernenti:

i dati relativi alle risorse utilizzate nell'espletamento delle funzioni istituzionali;

i dati relativi all'organizzazione, alle performance ed ai procedimenti.



# 1.2 Cosa Facciamo – Stakeholder Map

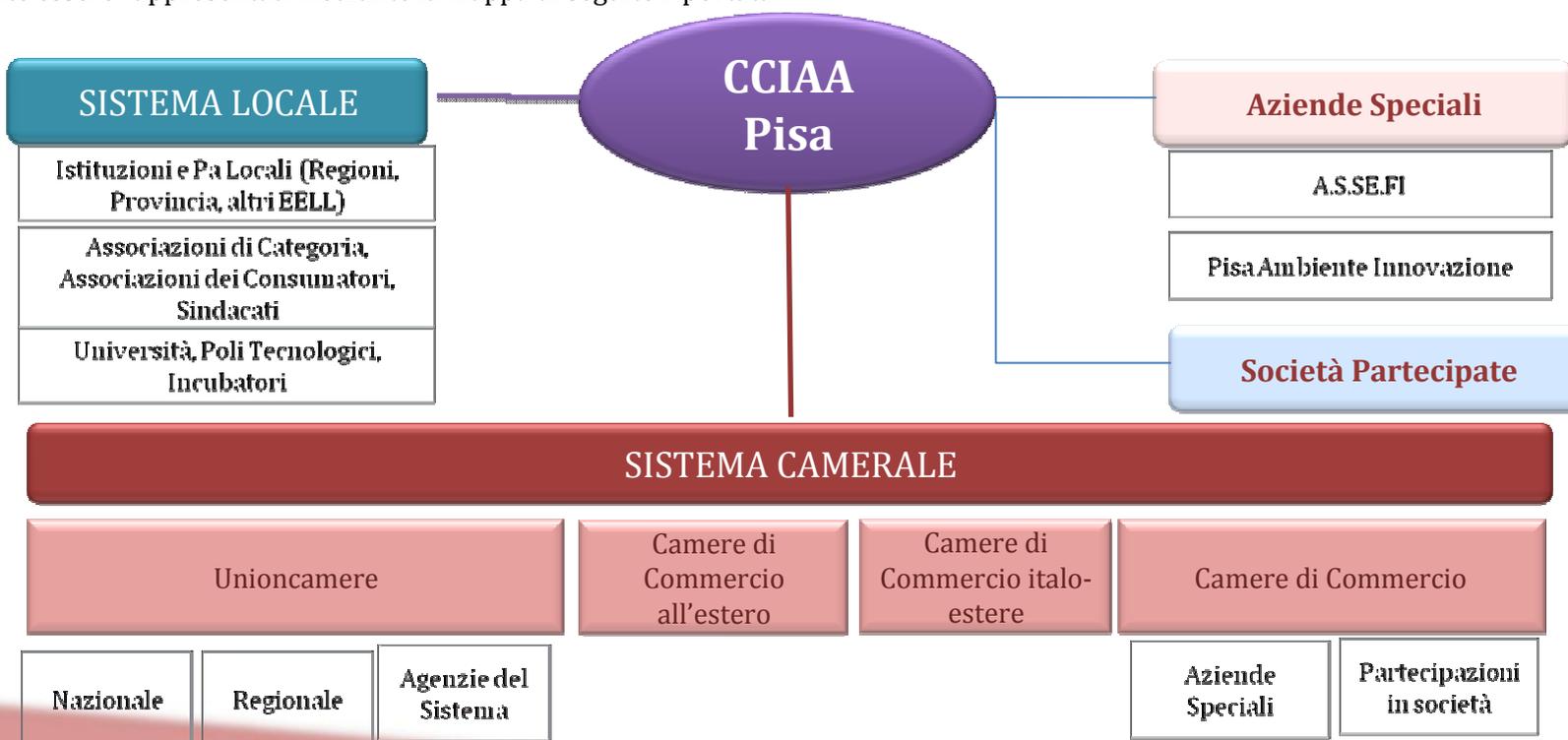
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	Associazioni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



## 1.3 Come Operiamo

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

La Camera di Commercio di Pisa intende mantenere il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette che mediante il continuo rafforzamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali al quale collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. Ciò nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti, istituzionali e non, operanti sul territorio locale e nel sistema camerale nazionale, è possibile massimizzare i risultati ottenuti. Secondo tale filosofia di intervento, la Camera di commercio di Pisa, attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.



## 1.3 Come Operiamo

### Il Sistema Camerale

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

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

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



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

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

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

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

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

# 1.3 Come Operiamo

## Le Aziende Speciali

La Camera di Commercio di Pisa nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di due Aziende Speciali.



Nome	Mission	Settore
<b>A.S.SE.FI.</b>	<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> </ul>	<b>Servizi finanziari alle imprese</b>  <b>Finanza Innovativa</b>
<b>Pisa Ambiente Innovazione</b>	L'attività istituzionale di Pisa Ambiente Innovazione è quella di promuovere e diffondere presso il mondo imprenditoriale della provincia di Pisa, la cultura del risparmio energetico, dell'utilizzo di energie rinnovabili e dell'edilizia eco-compatibile. L'attività viene realizzata tramite eventi formativi e divulgativi periodici finalizzati a supportare il sistema delle imprese nel corretto approccio alle tematiche ambientali.	<b>Ambiente-Innovazione</b>

### 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 partecipa allo stato attuale a 64 organismi esterni di cui 30 costituiti in forma societaria, 8 associazioni senza scopo di lucro, 3 fondazioni e 23 Camere di Commercio Italiane all'estero.



## 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

### Orari di apertura :

Lunedì, Mercoledì, Venerdì: 8:30 - 12:30

Martedì e Giovedì: ore 8:30 - 12:30 e 15:15 - 16:45

**Orario di apertura al pubblico dei servizi certificativi** (Sede centrale) dello **Sportello**

### Polifunzionale:

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

### 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

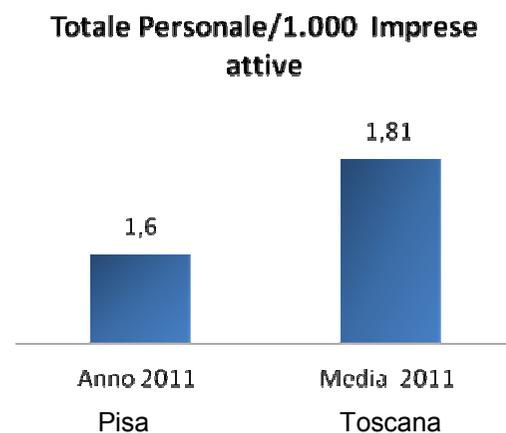
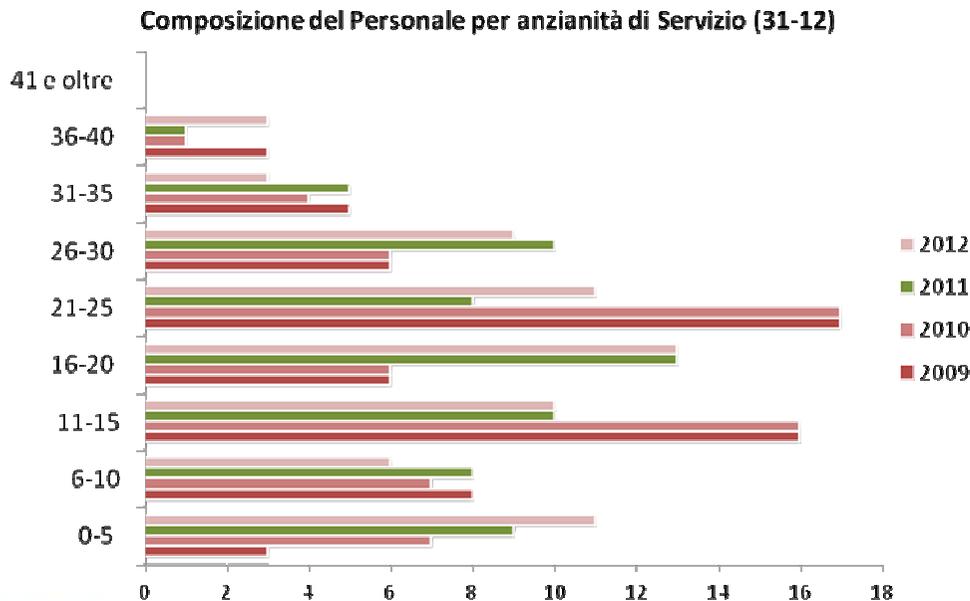




## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Classi d'età	2009	2010	2011	2012
20-29	0	1	1	0
30-39	9	12	11	12
40-49	27	26	29	29
50-59	20	20	20	21
60 e oltre	8	5	3	4
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>66</b>

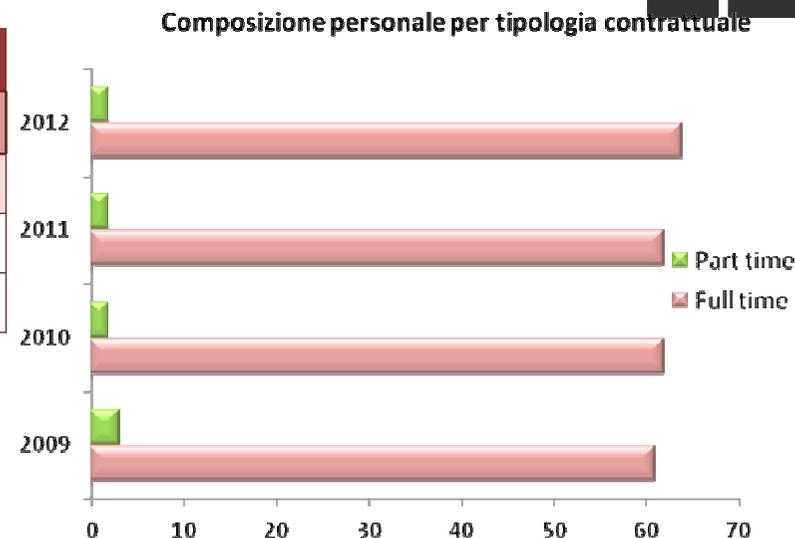
Totale Personale / 1000 Imprese attive	
Camera di commercio Pisa Anno 2011	1,60
Media regionale Anno 2011	1,81





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

Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2009		2010		2011		2012	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
61	3	62	2	62	2	64	2
64		64		64		66	



Personale Dirigenziale (al 31.12)				
	2009	2010	2011	2012
Segretario generale	1	1	1	1
Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria	0	0	0	0
Dirigente Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici	0	0	0	0
Dirigente Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</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			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
<b>Funzione A</b>	11%	12%	14%	10%	11%	13%	11%	12%
<b>Funzione B</b>	28%	26%	27%	30%	26%	26%	28%	28%
<b>Funzione C</b>	44%	39%	48%	46%	49%	47%	46%	46%
<b>Funzione D</b>	17%	23%	11%	14%	14%	14%	15%	14%

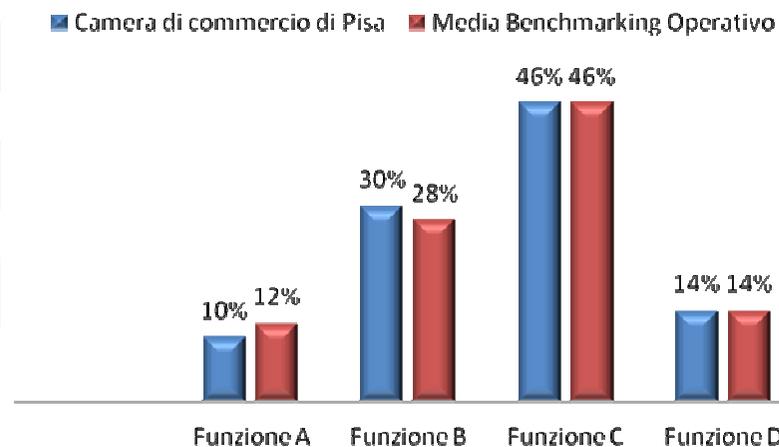
### Ripartizione tra funzioni istituzionali delle Camere di commercio ai sensi del D.P.R. 254/2005

Funzione A: Organi istituzionali e Segreteria Generale

Funzione B: Servizi di supporto

Funzione C: Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

Funzione D: Studio, informazione e promozione economica

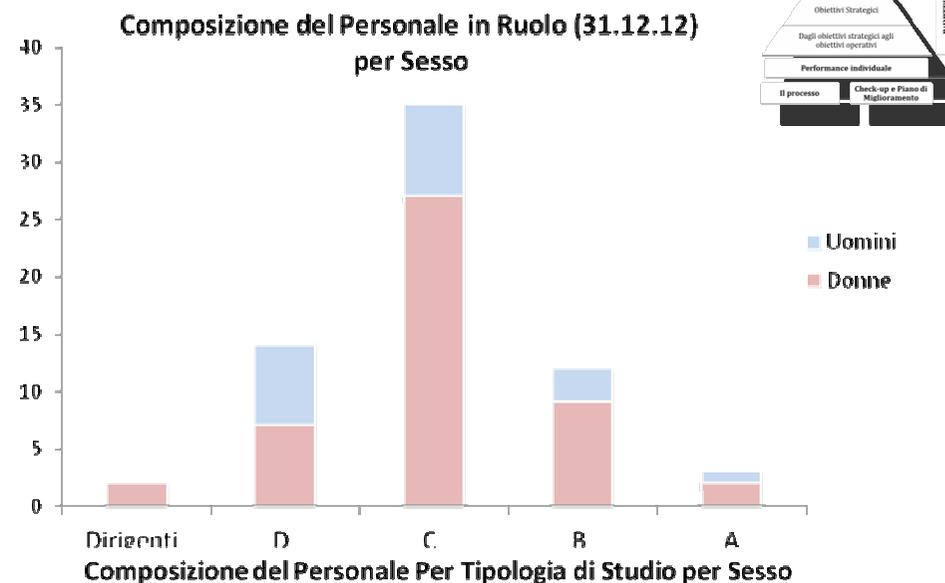




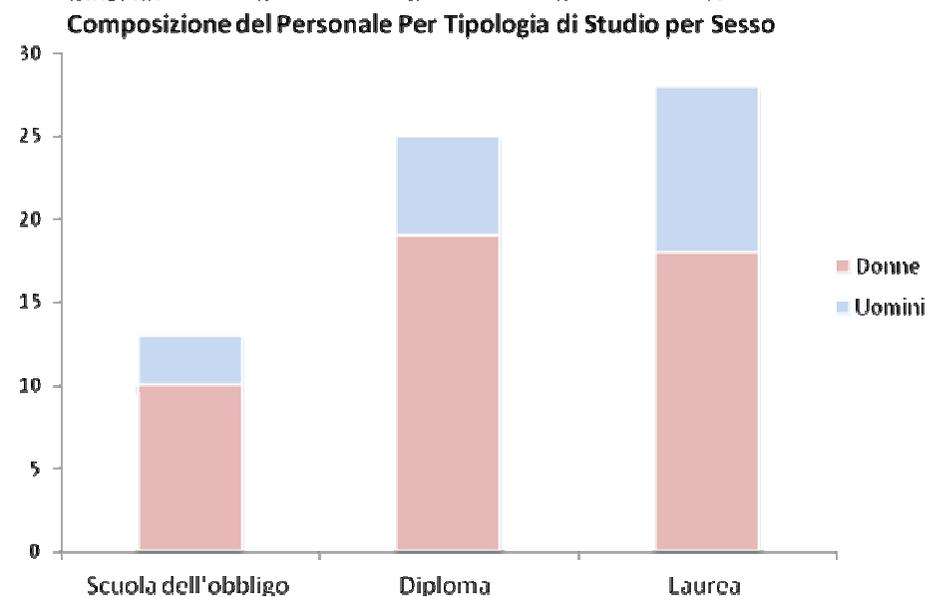
## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – Le politiche di genere



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)					
Per Categoria	2009	2010	2011	2012	
				Donne	Uomini
Dirigenti	2	2	2	2	
D	14	16	14	7	7
C	33	32	33	27	8
B	12	11	12	9	3
A	3	3	3	2	1
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>47</b>	<b>19</b>



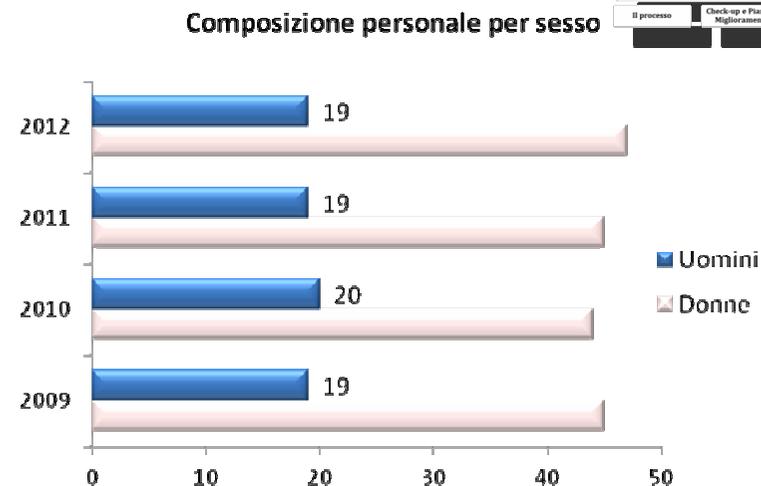
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Per Tipologia di Studio	2009	2010	2011	2012	
				Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	15	14	11	10	3
Diploma	30	28	29	19	6
Laurea	19	22	24	18	10
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>47</b>	<b>19</b>





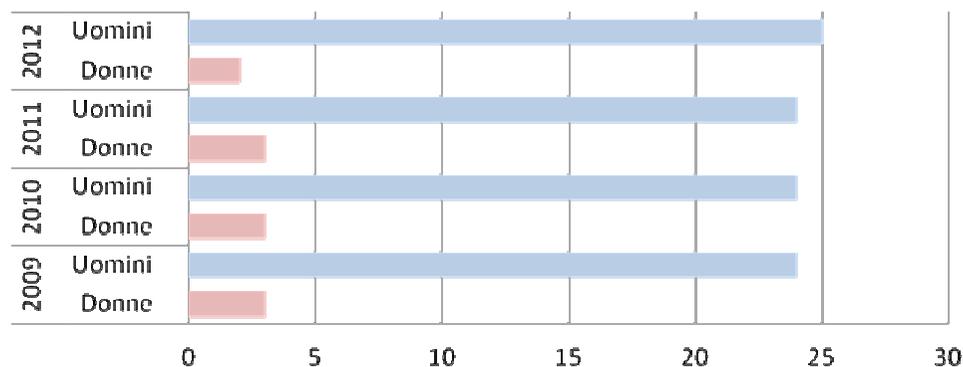
## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – Le politiche di genere

Composizione del Personale per Sesso							
2009		2010		2011		2012	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
45	19	44	20	45	19	47	19
64		64		64		66	



Composizione del Consiglio per Sesso							
2009		2010		2011		2012	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
3	24	3	24	3	24	2	25
27		27		27		27	

**Ripartizione dei Consiglieri per sesso**





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

### Analisi del contesto esterno

- Imprese femminili 23,1% delle imprese registrate nel 2012
- Il tasso di disoccupazione femminile (7,1 % nel 2011)
- Popolazione suddivisa per genere
- Conciliazione tra vita professionale e vita familiare
- Differenziale/divario retributivo fra i sessi

### Iniziative intraprese

- Comitato per l'imprenditoria femminile (studi, ricerche, seminari, pubblicazioni, 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**
- Progetto per una Ludoteca a servizio del Centro storico della città e dei dipendenti dell'Ente



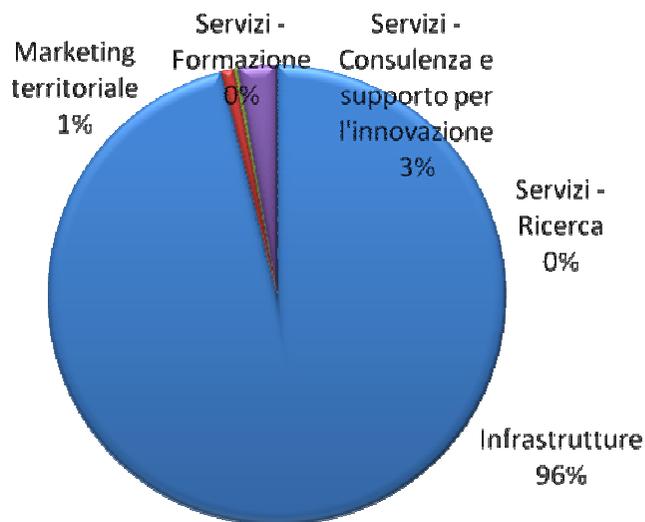
La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Cosa Facciamo	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre		Mandato Istituzionale e Missione
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interno		Analisi del Contesto Esterno
Aree Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		
Performance individuale		
Il processo		Check-up e Piano di Miglioramento

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

### Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2012

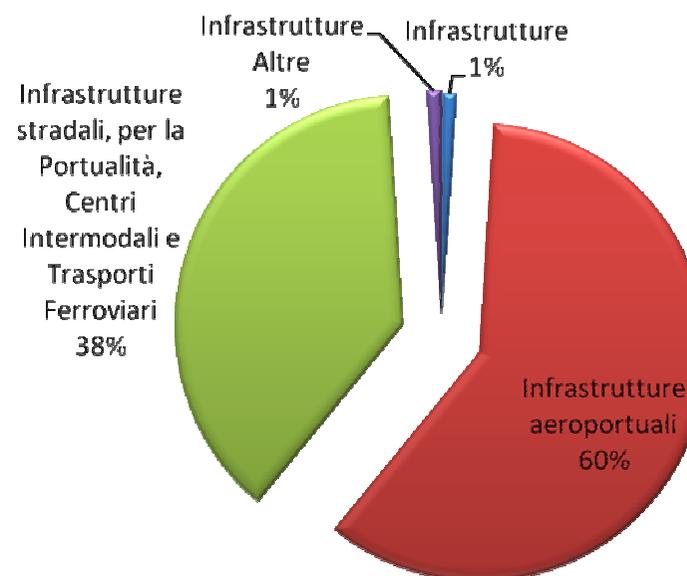
#### Settori di Intervento

#### Valore Nominale



#### Infrastrutture

#### Valore Nominale



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

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale al 31/12/2012	Valore contabile al 31/12/2011	% partecipazione della Camera al 31/12/2012	Capitale (sottoscritto) della società al 31/12/2012
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	AGROQUALITA' S.R.L.	€ 14.133,74	€ 12.664,19	0,70	€ 1.999.999,68
Infrastrutture Altre	BMTI BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	€ 1.198,48	€ 1.198,48	0,05	€ 2.387.372,16
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	DINTEC S.C.A R.L.	€ 6.830,00	€ 6.830,00	1,36	€ 498.855,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	ECOCERVED S.C.R.L.	€ 31.935,00	€ 32.737,51	1,27	€ 2.500.000,00
Marketing territoriale	FIRENZE FIERA S.P.A.	€ 6.304,32	€ 6.305,81	0,03	€ 21.843.977,76
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	IC OUTSOURCING S.R.L.	€ 54,56	€ 54,56	0,01	€ 372.000,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	JOB CAMERE S.R.L.	€ 88,00	€ 88,00	0,02	€ 600.000,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	INFOCAMERE S.C.P.A.	€ 4.343,10	€ 6.426,23	0,02	€ 17.670.000,00
Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari	INTERPORTO TOSCANO "A. VESPUCCI" S.P.A.	€ 595.478,38	€ 870.582,60	5,06	€ 11.756.695,44
Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari	LOGISTICA TOSCANA S.C.R.L.	€ 6.000,00	€ 4.736,34	2,86	€ 210.000,00
Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari	NAVICELLI S.P.A.	€ 157.003,84	€ 201.422,00	33,33	€ 471.011,52
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	RETECAMERE S.C.R.L.	€ 1.407,00	€ 2.341,14	0,16	€ 900.000,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	SOCIETA' CONSORTILE ENERGIA TOSCANA S.C.A.R.L.	€ 56,00	€ 56,00	0,09	€ 65.584,57
Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari	SOCIETA' AEROPORTO TOSCANO GALILEO GALILEI S.P.A.	€ 1.279.905,00	€ 2.153.846,91	7,87	€ 16.269.000,00
Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari	SOCIETA' AUTOSTRADE LIGURE TOSCANA S.P.A.	€ 40.200,00	€ 90.378,62	0,03	€ 120.000.000,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	TECNOSERVICE CAMERE S.C.P.A.	€ 348,00	€ 639,08	0,03	€ 1.318.941,00
Infrastrutture Altre	TECNOHOLDING S.P.A.	€ 14.160,37	€ 85.966,86	0,04	€ 25.000.000,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	TECNOBORSA S.C.P.A.	€ 11.890,00	€ 11.481,71	1,46	€ 814.620,00
Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari	TIRRENO BRENNERO S.R.L.	€ 18.560,00	€ 19.500,51	4,79	€ 386.782,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	UNIVERSITAS MERCATORUM S.C.A.R.L.	€ 6.000,00	€ 12.480,00	1,85	€ 324.102,29
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	UTC IMMOBILIARE E SERVIZI S.C.A.R.L.	€ 600,00	€ 600,00	3,75	€ 16.000,00



## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre – Le Aziende Speciali

### Aziende Speciali– Dati dimensionali

Nome	Dipendenti (2012) espresso in unità equivalenti	Dipendenti (2011) espresso in unità equivalenti	Dipendenti (2010) espresso in unità equivalenti	Dipendenti (2009) espresso in unità equivalenti	Valore medio contribuito periodo 2009-2012
Assefi	5	6,45	6,3	4,5	€ 0
PAI	2,75	1,75	2,35	2,6	€ 39.274,75**
* personale espresso in unità equivalenti    **dato provvisorio					

Indicatori Azienda Speciale	ASSEFI			PAI			Valore medio Benchmarking	
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2010	2009
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	100%	100%	97%	74%	77%	76%	55%	53%
Ricavi ordinari escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA / Ricavi ordinari	31%	25%	26%	3%	11%	11%	36%	35%
Costi di struttura / Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA	0,70	0,65	0,73	1,00	0,88	0,8	1,41	1,51

Il valore “Media” è calcolato con riferimento sia ad Aziende Speciali che Aziende In-house operanti a supporto delle Camere di Commercio toscane aderenti al progetto Benchmarking toscano 2010



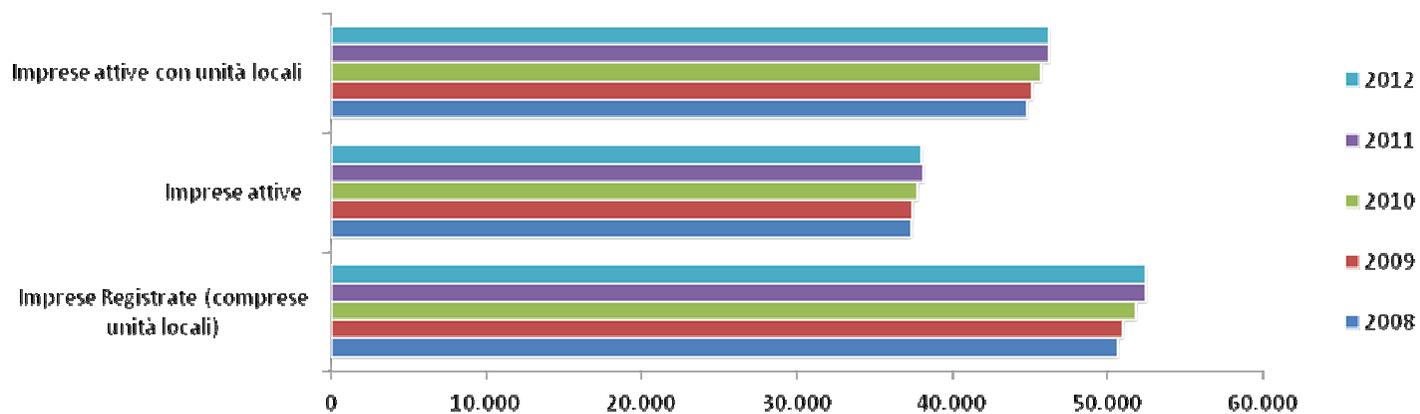


## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa					
	2008	2009	2010	2011	2012
Imprese Registrate (comprese unità locali)	50.600	50.939	51.766	52.439	52.440
Imprese attive	37.323	37.418	37.757	38.105	37.994
Imprese attive con unità locali	44.773	45.087	45.657	46.179	46.214

Tessuto imprenditoriale





## 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:

***«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.»***

### 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.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio di Pisa, variabili 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.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato, la Camera ha provveduto ad aggiornare, con riferimento all'anno 2013, l'analisi esplicitata all'interno del Programma Pluriennale 2008-2013, in relazione a:

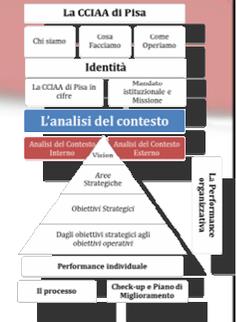
#### Contesto Esterno

- Il contesto normativo
- Il contesto economico:
  - La congiuntura internazionale, nazionale e regionale
  - L'andamento congiunturale nella provincia
  - Un quadro di sintesi e prospettive provinciali

#### Contesto Interno

- Il Contesto Organizzativo
  - Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente
  - Risorse umane
  - Sistema camerale e i rapporti di cooperazione con le istituzioni

Per approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda all'Allegato 1: RPP 2013 (Aggiornamento del Programma Pluriennale 2008-2013)





## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

Nell'anno 2012 il Governo ha emanato una serie di provvedimenti normativi che, pur non riguardando in forma esclusiva il sistema camerale, già oggetto di riforma con Decreto Legislativo n.23/10 e successivi decreti attuativi nel corso del 2011, si sono rivelati di rilevante impatto per la Pubblica Amministrazione coinvolgendo anche le camere di commercio.

Tra i principali interventi normativi del 2012 rilevanti per il sistema camerale si ricordano i numerosi provvedimenti emanati in tema di **contenimento della spesa pubblica**, i cui interventi più significativi riguardano:

**Riduzione dei consumi energetici (art. 14 D.L. n. 52/2012)**

**Riduzione dei costi per locazioni passive (art. 3 D.L. n. 95/2012)**

**Riduzione dei costi per autovetture (art. 5 c. 2-5 D.L. n. 95/2012)**

**Riduzione del valore dei buoni pasto (art. 5 c. 7 D.L. n. 95/2012)**

**Divieto di monetizzazione delle ferie non godute dal personale dipendente (art. 5 c. 8 D.L. n. 95/2012)**

**Divieto di conferire incarichi a dipendenti cessati dal servizio (art. 5 c. 9 D.L. n. 95/2012)**

**Servizio di pagamento delle retribuzioni (art. 5 c. 10 D.L. n. 95/2012)**

**Limiti alle assunzioni (art. 14 c. 5, 5bis, 7 e 9 D.L. n. 95/2012)**

In tema di **procedimento amministrativo** si rileva come il moderno diritto amministrativo si muova verso il progressivo ampliamento delle forme di tutela del privato a fronte dell'azione della Pubblica Amministrazione.

In tale ottica vanno inquadrati gli interventi operati sull'art. 2 Legge n. 241/1990, tesi ad implementare gli strumenti rimediali a disposizione del privato a fronte del silenzio inadempimento della Pubblica Amministrazione (art. 1 D.L. n. 5/2012, art. 13 comma 01 D.L. n. 83/2012), nonché quelli riguardanti la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e l'attribuzione dei corrispettivi e dei compensi a persone, professionisti, imprese ed enti privati e comunque di vantaggi economici di qualunque genere di cui all'articolo 12 Legge n. 241/1990 ad enti pubblici e privati che, per effetto dell'art. 18 D.L. n. 83/2012, sono soggetti alla pubblicità sulla rete internet.





- L'intervento normativo più massiccio in tema di **appalti pubblici** si registra in tema di procedure di acquisto tramite strumenti posti a disposizione di Consip S.p.a. Il quadro di sintesi è il seguente:  
È comminata la sanzione della nullità per i contratti stipulati in violazione dell'art. 26, comma 3, Legge n. 488/ 1999 e per i contratti stipulati in violazione degli obblighi di approvvigionarsi attraverso gli strumenti di acquisto messi a disposizione da Consip S.p.a.;  
Per determinate categorie merceologiche (energia elettrica, gas, carburanti rete e carburanti extra-rete, combustibili per riscaldamento, telefonia fissa e telefonia mobile) è sancito l'obbligo, a carico dell'ente, di approvvigionarsi attraverso le convenzioni messe a disposizione da Consip S.p.a. e dalle centrali di committenza regionali, ovvero ad esperire proprie autonome procedure nel rispetto della normativa vigente, utilizzando i sistemi telematici di negoziazione sul mercato elettronico e sul sistema dinamico di acquisizione messi a disposizione dai soggetti sopra indicati.
- L'art. 43 comma 1 D.L. n. 83/2012 amplia i **poteri sanzionatori delle camere di commercio** attribuendo loro la competenza ai fini dell'irrogazione delle sanzioni pecuniarie amministrative previste a tutela del Made in Italy (art. 49bis Legge n. 250/2003).  
La tutela del Made in Italy è ora inserita nel testo dell'art. 2, comma 2, lettera e), Legge n. 580/1993, fra i compiti istituzionali della Camera di Commercio (art. 43 comma 1quinquies D.L. n. 83/2012).
- Con riferimento invece ai **controlli sulle imprese**, le Camere di Commercio, sono tenute a pubblicare sul proprio sito istituzionale e sul sito [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) la lista dei controlli a cui sono assoggettate le imprese in ragione della dimensione e del settore di attività, indicando i criteri e le modalità di svolgimento delle relative attività (art. 14, comma 2, D.L. n. 5/2012).
- In tema di **innovazione tecnologica** l'art. 57 bis del D.Lgs. n. 82/205 (Codice dell'amministrazione digitale) ha istituito, al fine di assicurare la trasparenza delle attività istituzionali, l'indice degli indirizzi delle amministrazioni pubbliche, ove sono indicati gli indirizzi di posta elettronica da utilizzare per le comunicazioni e per lo scambio di informazioni e per l'invio di documenti a tutti gli effetti di legge fra le amministrazioni e fra le amministrazioni ed i cittadini. Per effetto dell'art. 47quater del D.L. n. 5/2012 le amministrazioni aggiornano gli indirizzi e i contenuti dell'indice tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPA.



- **Semplificazioni per i cittadini** : al fine di consentire a cittadini e imprese di assolvere per via telematica a tutti gli obblighi connessi all'invio di un'istanza a una pubblica amministrazione o a qualsiasi ente o autorità competente, con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, saranno stabilite le modalità per il calcolo e per il pagamento dell'imposta di bollo per via telematica, anche attraverso l'utilizzo di carte di credito, di debito o prepagate, per tutti i casi in cui questa è dovuta (art. 6bis D.L. n. 5/2012).
- **Semplificazione per le attività economiche**: l'art. 1 D.L. n. 1/2012 e l'art. 12 D.L. n. 5/2012 pongono in essere un'ulteriore liberalizzazione delle attività economiche. In particolare, l'art. 1 del D.L. n. 1/2012 abroga, con decorrenza dalla data di entrata in vigore di appositi regolamenti governativi:
  - le norme che prevedono limiti numerici, autorizzazioni, licenze, nulla osta o preventivi atti di assenso dell'amministrazione per l'avvio di un'attività economica non giustificati da un interesse generale, costituzionalmente rilevante e compatibile con l'ordinamento comunitario;
  - le norme che pongono divieti e restrizioni alle attività economiche non adeguati o non proporzionati alle finalità pubbliche perseguite, nonché le disposizioni di pianificazione e programmazione territoriale o temporale autoritativa con prevalente finalità economica o prevalente contenuto economico, che pongono limiti, programmi e controlli non ragionevoli, ovvero non adeguati ovvero non proporzionati rispetto alle finalità pubbliche dichiarate;
  - le disposizioni recanti divieti, restrizioni, oneri o condizioni all'accesso ed all'esercizio delle attività economiche sono in ogni caso interpretate ed applicate in senso tassativo, restrittivo e ragionevolmente proporzionato alle perseguite finalità di interesse pubblico generale.
- In tema di **disciplina civilistica delle imprese** l'art. 3 del D.L. n. 1/2012 introduce la figura della s.r.l. semplificata, inserendo nel corpo del codice civile l'art. 2463bis. Successivamente, l'art. 44 D.L. n. 83/2012 ha previsto la società a responsabilità limitata a capitale ridotto, la quale può essere costituita con contratto o atto unilaterale da persone fisiche che abbiano compiuto i trentacinque anni di età alla data della costituzione. L'art. 33 D.L. n. 83/2012 opera una significativa revisione della Legge Fallimentare (R.D. n. 267/2012), finalizzata a consentire la continuità aziendale.



### 3.1.2 Il contesto economico

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

Gli ultimi aggiornamenti dell'Outlook del Fondo Monetario Internazionale confermano il rallentamento della fase di recupero dell'economia mondiale, segnalando un probabile ulteriore peggioramento delle prospettive di crescita: per il 2011 le stime del Fondo Monetario indicano una crescita del 3,9% ed un ulteriore rallentamento per il 2012: +3,5%. Un andamento, quello del 2011, che ancora una volta risulta fortemente sbilanciato tra le diverse aree del pianeta con le economie avanzate (+1,6%), decisamente meno dinamiche rispetto a quelle emergenti (+6,2%).

Nel corso del 2011, la dinamica produttiva dell'Italia è stata interessata da una netta inversione di tendenza. Il PIL, dopo un primo semestre di debole crescita, ha registrato un calo congiunturale tanto nel terzo e nel quarto trimestre, portando il nostro paese in "recessione tecnica". Tali contrazioni, su livelli ancora più consistenti, sono proseguite nei primi due trimestri del 2012. La crescita acquisita per l'anno in corso (vale a dire la variazione del PIL che si verificherebbe in presenza di una variazione congiunturale nulla nei restanti trimestri dell'anno) registra già una contrazione di 2,1 punti percentuali. Nella media del 2011, la variazione del PIL è stata positiva per 0,4 punti percentuali: un incremento ampiamente al di sotto dei Paesi maggiormente sviluppati cui hanno contribuito tanto la componente estera quanto quella nazionale.

Le previsioni fornite dal Fondo Monetario per il nostro paese, relative al 2012, segnalano una contrazione del Prodotto Interno Lordo di 1,9 punti percentuali.

Secondo le stime presentate da Unioncamere Toscana-IRPET, il 2011 ha registrato un rallentamento significativo per l'economia regionale che ha prodotto un incremento del PIL toscano di 0,2 punti percentuali. A questo proposito si segnala come l'andamento del sistema produttivo toscano si stia contraddistinguendo, non solo per una minore caduta rispetto al dato nazionale nel periodo più acuto della crisi, ma soprattutto per una minore spinta nella fase di ripresa.

Complessivamente, nel corso del 2011, la produzione è risultata in flessione in tutti i principali macro-settori toscani (agricoltura, industria in senso stretto, costruzioni, servizi non market) con le costruzioni che lasciano sul terreno oltre il 7%.



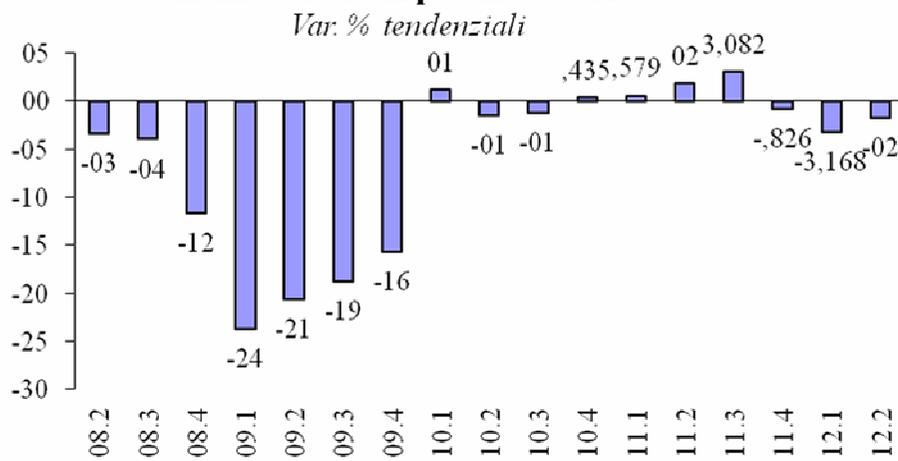
## L'andamento congiunturale nella provincia

Gli indicatori economici della provincia di Pisa, analizzati nella Relazione Previsionale e Programmatica, evidenziano come il settore manifatturiero provinciale, approfittando dei venti di ripresa che, almeno fino all'estate, spiravano sui mercati internazionali ha segnato, nella media del 2011, una crescita produttiva di 1,2 punti percentuali. Un risultato che - seppure positivo - mostra come la nostra provincia viaggi a una velocità che risulta essere circa la metà rispetto a quella regionale.

Analizzando nel dettaglio i risultati provinciali, la crescita che si è manifestata nel settore industriale a cavallo tra il 2010 e il 2011 non è stata in grado di recuperare quanto perso nel corso della precedente fase recessiva ed è passata nuovamente - dopo solo quattro trimestri - in terreno negativo (-0,8% nel quarto trimestre).

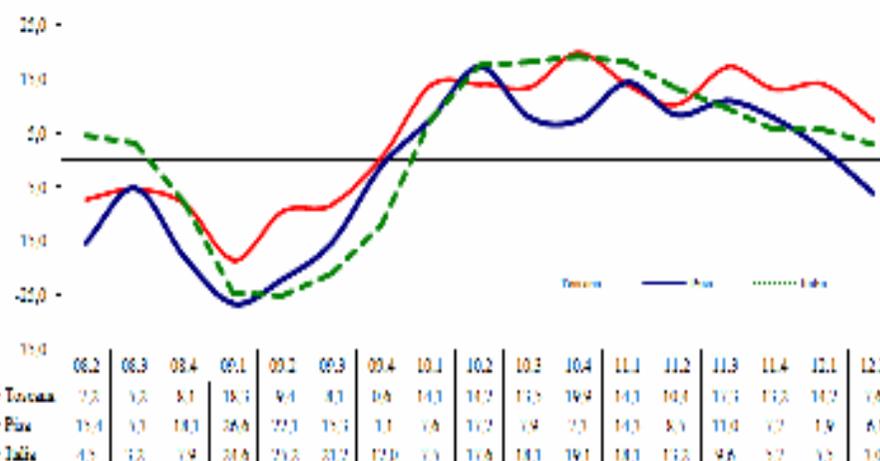
I primi due trimestri del 2012 segnalano un ulteriore peggioramento del manifatturiero con la produzione che scende del 3,2% nel primo e dell'1,8% nel secondo.

**Andamento trimestrale della produzione manifatturiera in provincia di Pisa**



**Esportazioni**

(Var. % tendenziali trimestrali)





Sul fronte dei consumi si rileva rispetto al 2010 un calo delle **vendite al dettaglio** nella provincia di Pisa in termini nominali, del 3,5%.

A determinare questo risultato contribuisce soprattutto il deterioramento del mercato del lavoro, che ha portato ad un peggioramento del clima di fiducia delle famiglie. Non secondario anche il ruolo deprimente giocato dall'inflazione che, a causa del caro petrolio, dell'aumento dell'IVA e delle accise, è risultata in ulteriore accelerazione: +3,0% nella media del 2011.

Nella prima parte del 2012 l'acuirsi delle difficoltà porta ad una maggiore cautela sul versante della spesa, contribuendo all'ulteriore contrazione delle vendite al dettaglio che, dopo il momentaneo rallentamento della caduta registrato ad inizio 2012, fanno segnare a Pisa un -5,8%. Il primo semestre dell'anno in corso segna una contrazione del 5,4%.

Il prolungarsi della situazione di crisi economica e della stretta creditizia compromette la capacità delle imprese di gestire il cambiamento dello scenario di competizione, ormai globale, in quanto la necessità di investire nell'innovazione e nella qualità dei prodotti e servizi mal si concilia con le minori risorse finanziarie. Nella nostra provincia **l'accesso al credito** continua a rappresentare una forte criticità per le imprese, considerato che circa il 45% di quante hanno richiesto un finanziamento ha segnalato difficoltà nel rapporto con le banche. A questo riguardo si segnala anche una minore domanda di credito da parte delle imprese pisane. Nel corso del 2011 solo il 10% delle imprese, rispetto al 18% dell'anno precedente, ha utilizzato il credito bancario. Si tratta di un dato molto preoccupante, soprattutto se si considera che solo l'8,5% delle imprese l'ha utilizzato per fare investimenti, mentre l'82% lo ha fatto per coprire le esigenze connesse alla gestione delle scorte e del circolante in genere.

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

## 3.2 Analisi del contesto interno

### 3.2.1 Le risorse umane (già descritte nelle slides da 24 a 28 sulla Camera di commercio in cifre )

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

Le consistenze di personale in servizio sono in costante diminuzione: il confronto con le altre Camere della Toscana, sulla base dei dati del progetto di benchmarking operativo, relativi all'anno 2011, registrano per Pisa un numero di dipendenti per mille imprese attive pari a 1,60, inferiore alla media regionale di 1,81.

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

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



## 3.2 Analisi del contesto interno

### 3.2.2 Le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente (vedi anche slides sulla salute Economico Finanziaria 44-51)

La definizione dei programmi 2013 non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili, ancorché in via previsionale.

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

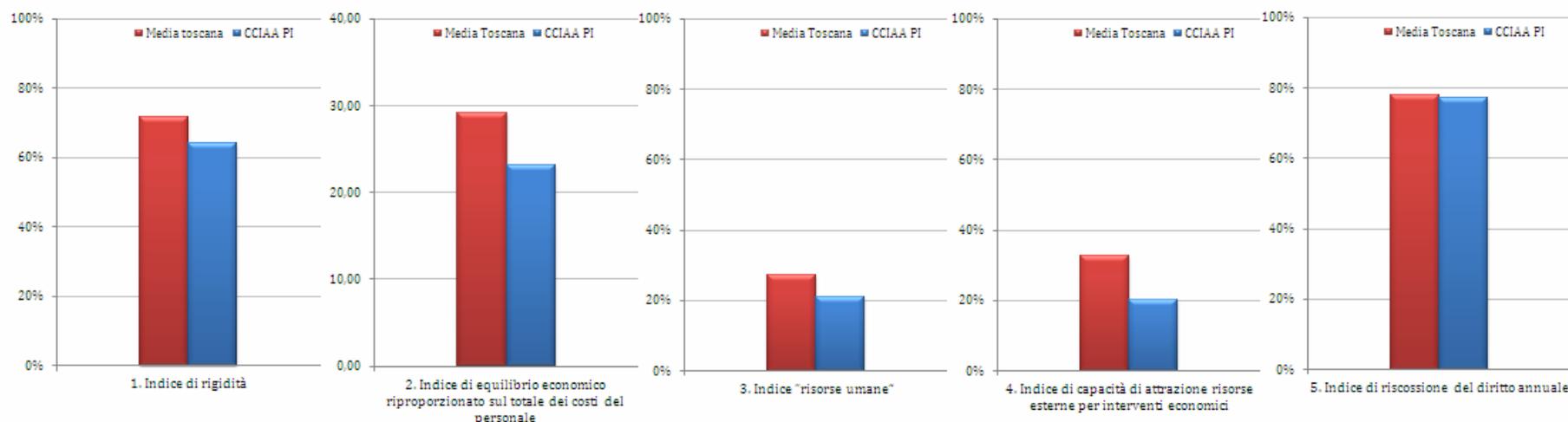
Sulla base della normativa vigente che regola il diritto annuale sono soggetti al pagamento del tributo anche i soggetti iscritti al solo REA (per una tariffa di € 30,00 annui) e tutte le ditte individuali sono tenute al pagamento di una quota fissa e non più in base al fatturato.

Le risorse allocate nella Relazione previsionale incorporano, alla luce dell'attuale contesto economico, un'ipotesi di riduzione complessiva del gettito del 10% che considerata l'attuale incomprimibilità dei costi del personale e dei costi di funzionamento, gravati anche dalle misure di riversamento dei tagli all'erario, non può che tradursi in una riduzione degli interventi economici di circa € 730.000 rispetto alla programmazione 2012, che si attesteranno nel complesso al oltre 5 milioni di euro.



### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2011	Media Regionale 2011
<b>1. Indice di rigidità</b>	ID_355: (Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	64%	72%
<b>2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale</b>	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)=(Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	23,06	29,04
<b>3. Indice “risorse umane”</b>	ID_26: Costi del personale / Oneri Correnti	21%	27%
<b>4. 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	20%	33%
<b>5. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	ID73_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2011 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2011	77%	78%





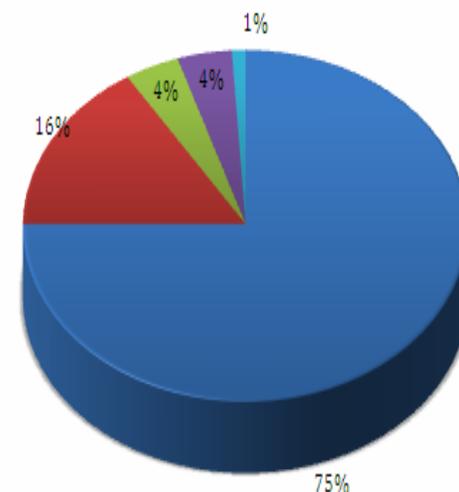
### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI CORRENTI	2009	Media Regionale 2009	2010	Media Regionale 2010	2011	Media Regionale 2011
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	77%	71%	73%	69%	75%	70%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	17%	16%	17%	16%	16%	16%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	3%	5%	2%	5%	4%	5%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	1%	6%	5%	8%	4%	7%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	2%	2%	3%	3%	1%	2%

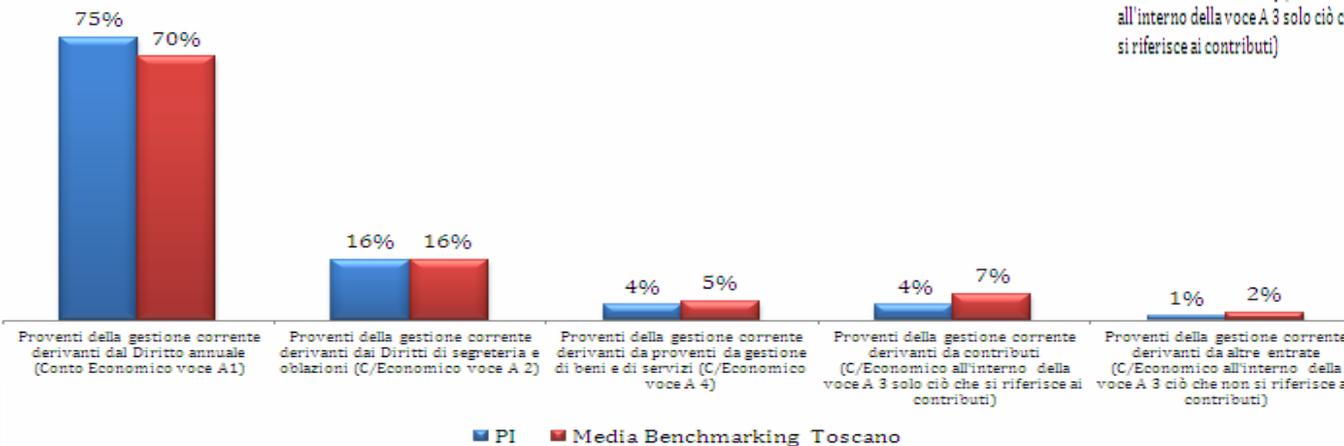


Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2011)

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



Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2011)



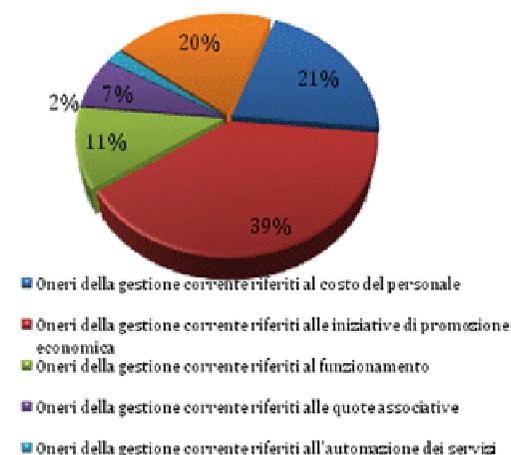


### 3.2.3 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

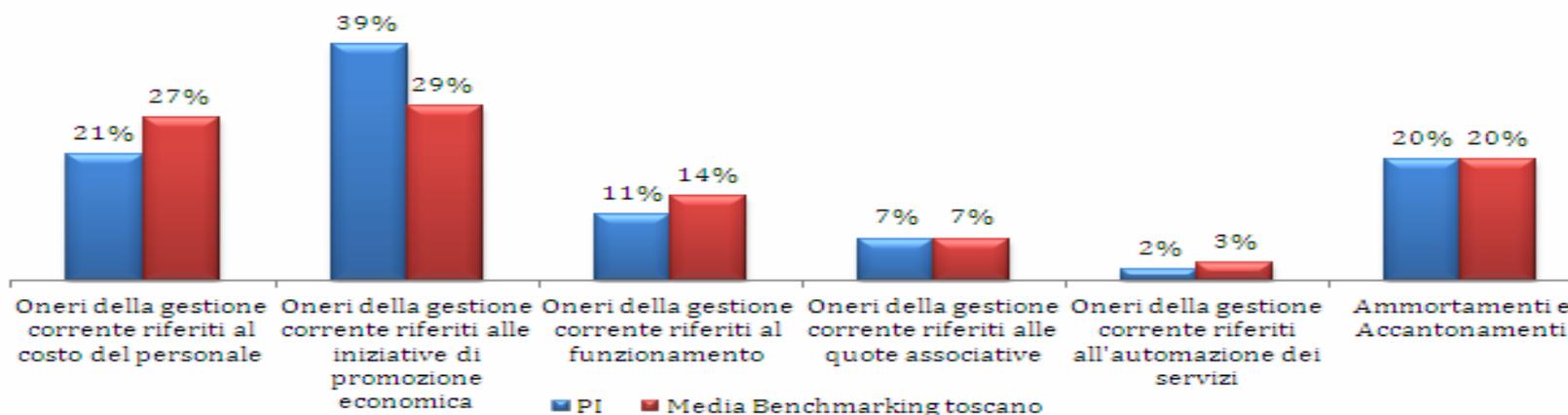
ONERI CORRENTI	2009	Media Regionale 2009	2010	Media Regionale 2010	2011	Media Regionale 2011
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	25%	29%	22%	29%	21%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	30%	27%	38%	28%	39%	29%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	13%	15%	12%	14%	11%	14%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	8%	8%	7%	8%	7%	7%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	2%	3%	2%	3%	2%	3%
Ammortamenti e Accantonamenti	19%	21%	19%	18%	20%	20%



Composizione degli oneri (Dati 2011)



Composizione Oneri Gestione Corrente (Dati 2011)



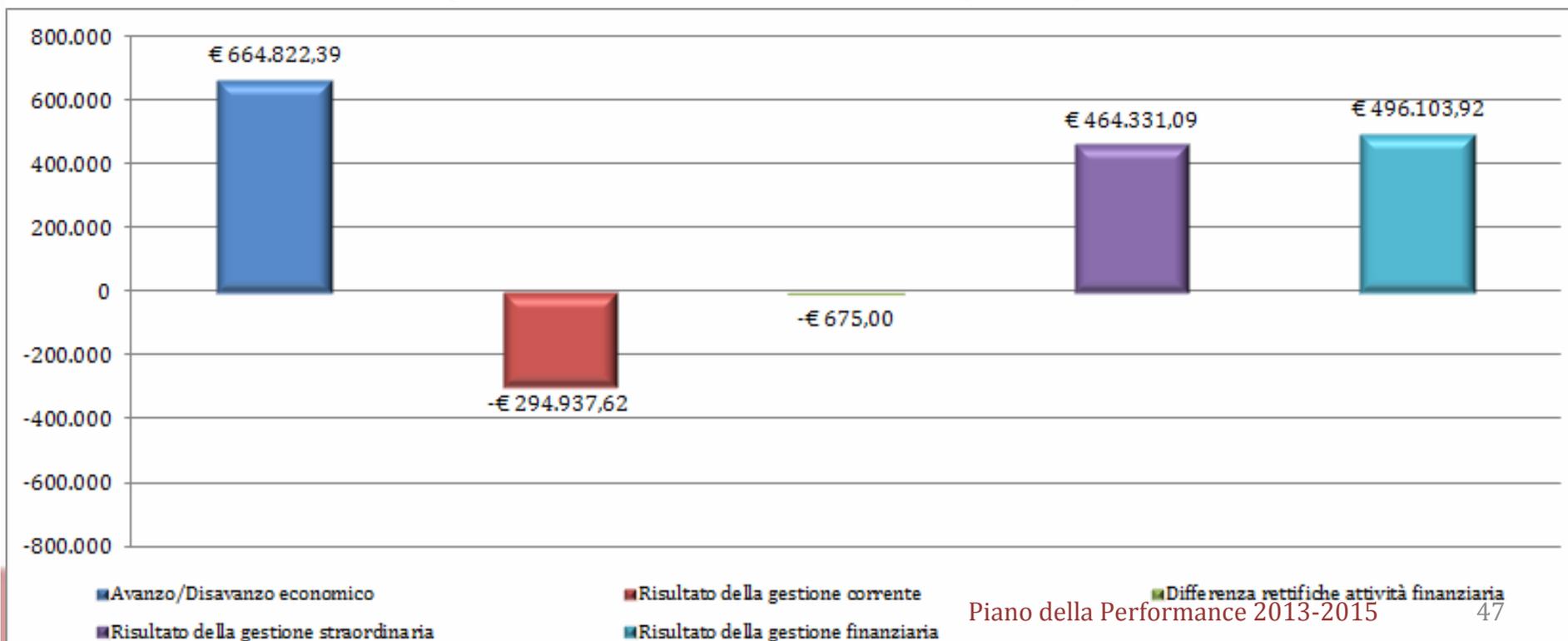


### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



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

Composizione del risultato economico d'esercizio (dati 2011)





### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



Anno 2011

#### Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA

	VA
<b>Valore della produzione</b>	<b>11.054.047,00</b>
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	7.652.932,95
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	2.176.814,28
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	729.183,66
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	543.226,92
<i>Variatione delle rimanenze</i>	48.110,81
<b>Costi di struttura</b>	<b>2.289.530,47</b>
<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>8.764.516,53</b>
<b>Componenti accessori e straordinari</b>	
<i>+/- Saldo gestione accessoria</i>	495.428,92
<i>+/- Saldo componenti straordinari</i>	464.331,09
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>9.724.276,54</b>

#### Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA

	VA
<b>Sistema economico produttivo</b>	<b>7.278.588,71</b>
<b>Servizi anagrafico-certificativi</b>	<b>1.118.640,91</b>
<b>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</b>	<b>929.165,60</b>
<b>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</b>	<b>5.230.782,20</b>
<b>Camera di Commercio</b>	<b>1.065.608,34</b>
<b>Sistema camerale</b>	<b>999.167,25</b>
<b>Pubblica Amministrazione</b>	<b>380.912,24</b>
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>9.724.276,54</b>



### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



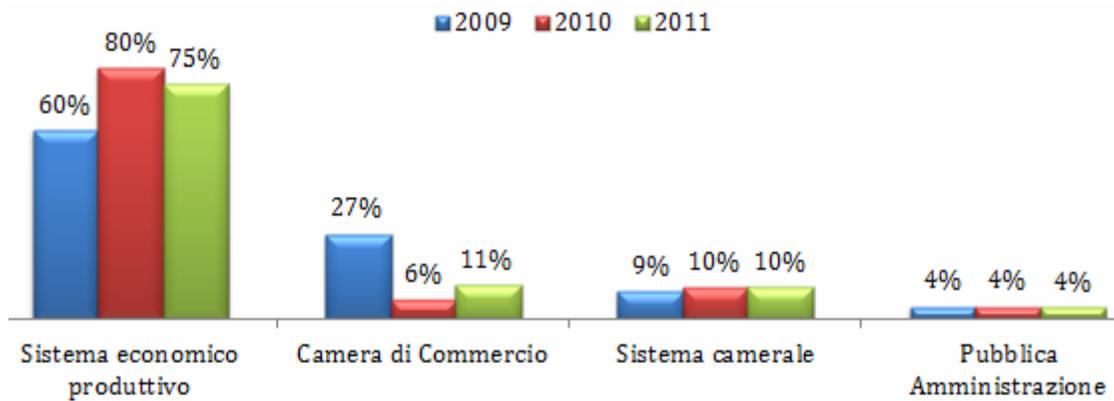
Distribuzione % VA agli Stakeholders	CCIAA PI			Valore medio Regionale		
	VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009	VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009
<b>Sistema economico produttivo</b>	75%	80%	60%	72%	72%	69%
<b>Camera di Commercio</b>	11%	6%	27%	13%	13%	16%
<b>Sistema camerale</b>	10%	10%	9%	11%	11%	11%
<b>Pubblica Amministrazione</b>	4%	4%	4%	4%	4%	4%

Distribuzione % VA al Sistema Economico Produttivo	CCIAA PI			Valore medio Regionale		
	VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009	VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009
<b>Servizi anagrafico-certificativi</b>	15%	16%	34%	21%	25%	29%
<b>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</b>	13%	13%	7%	14%	12%	9%
<b>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</b>	72%	71%	59%	65%	63%	62%

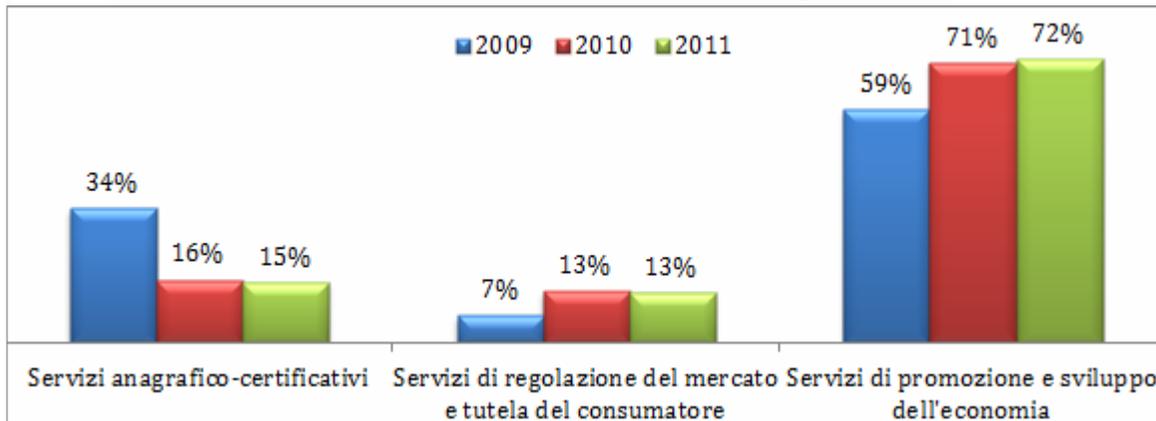


### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

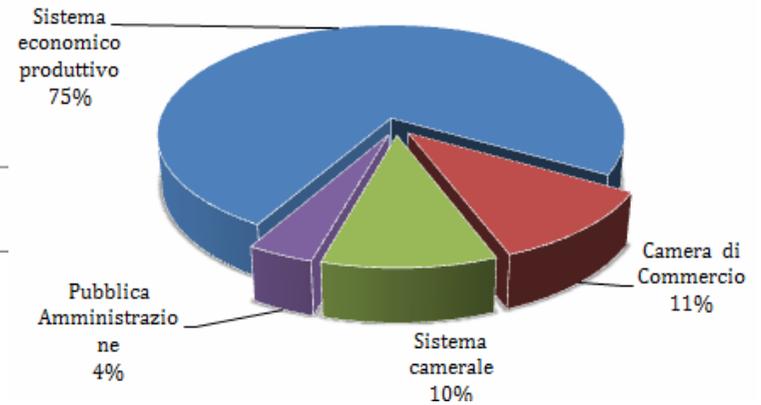
#### Distribuzione % VA agli Stakeholders



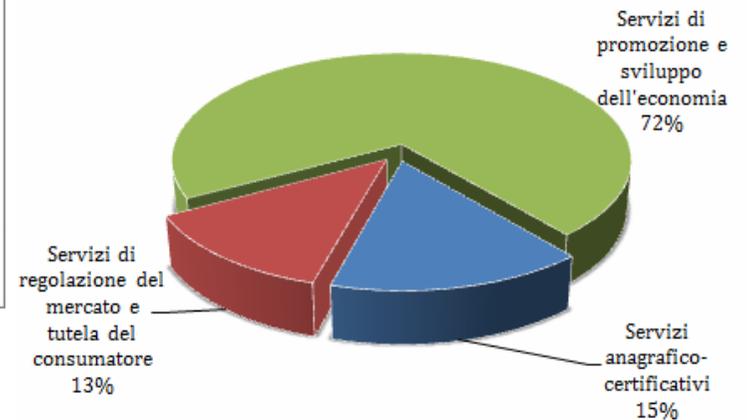
#### Distribuzione % VA al Sistema economico produttivo



#### Distribuzione del Valore Aggiunto Anno 2011



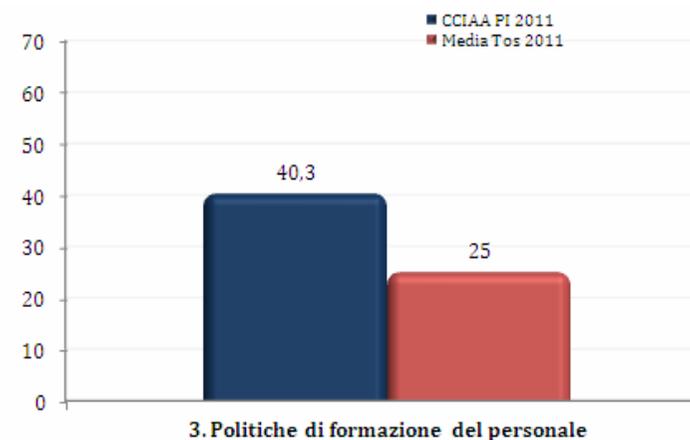
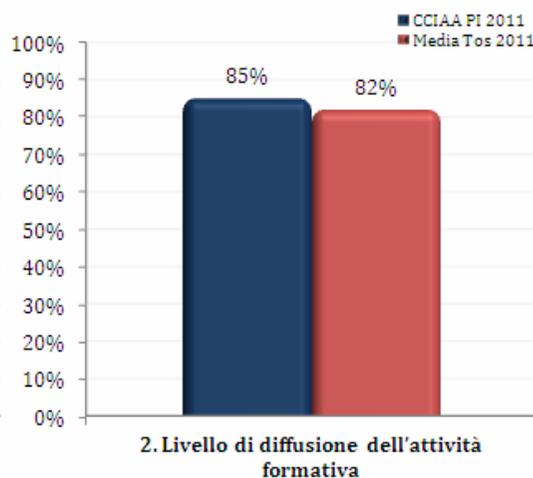
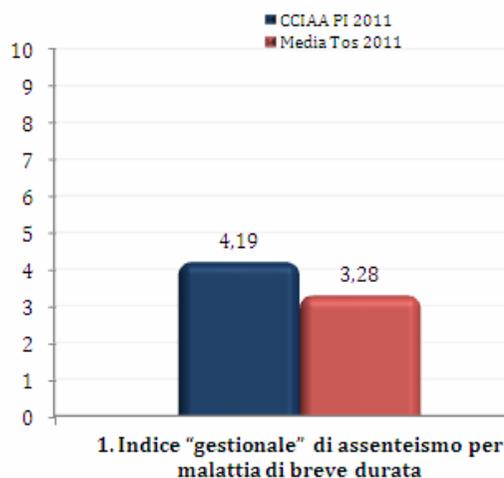
#### Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo





### 3.2.4 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2010	Media Regionale 2010	CCIAA PI 2011	Media Regionale 2011
<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	2,22	4,40	4,19	3,28
<b>2. Livello di diffusione dell’attività formativa</b>	58_Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione e aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	95%	90%	85%	82%
<b>3. Politiche di formazione del personale</b>	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	34,51	26,31	40,30	25,00

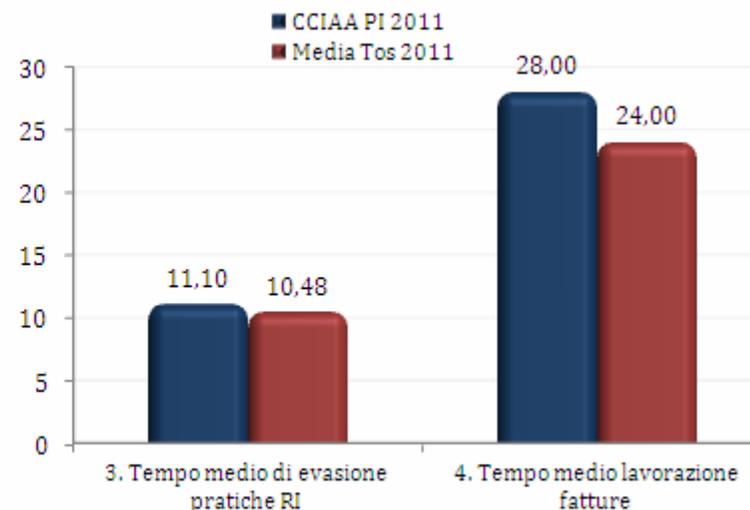
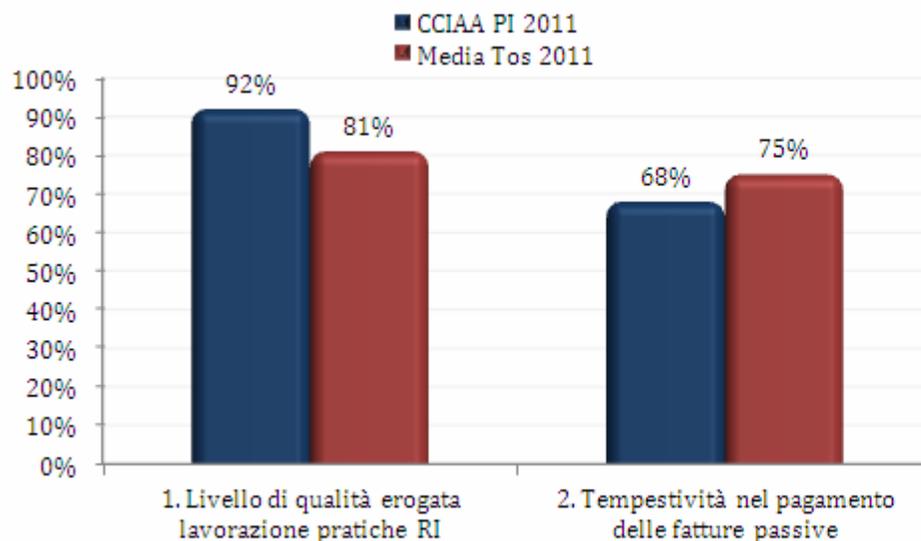




### 3.2.4 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata



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

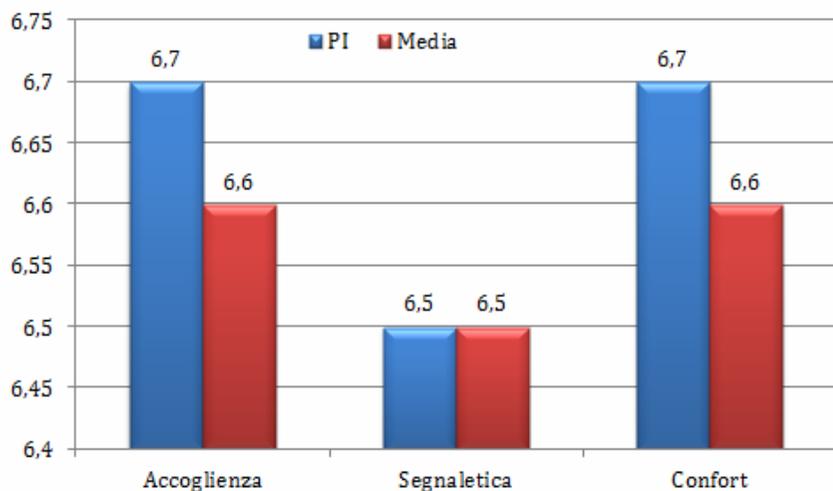




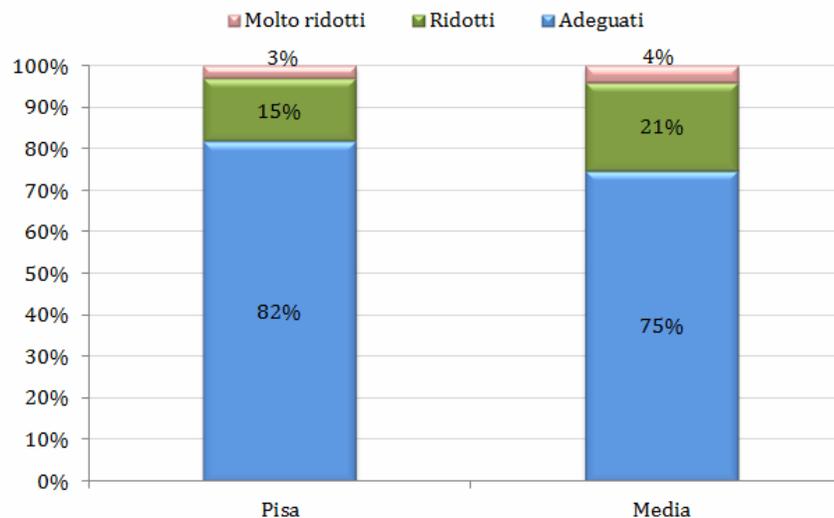
### 3.2.4 - Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

La Camera di Pisa partecipa all'indagine biennale di customer satisfaction regionale sulle imprese coordinata da Unioncamere Toscana. Le CCIAA aderenti al progetto per l'annualità 2011-2 sono: Arezzo, Firenze, Massa Carrara, Livorno, Lucca, Pistoia. Di seguito si riportano alcune principali risultanze:

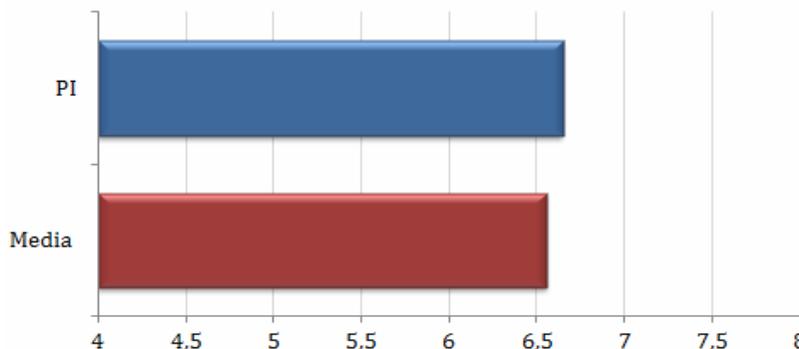
#### Il giudizio espresso su aspetti relativi ad accoglienza, segnaletica, confort



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



#### Valutazione complessiva sulla comunicazione delle CCIAA

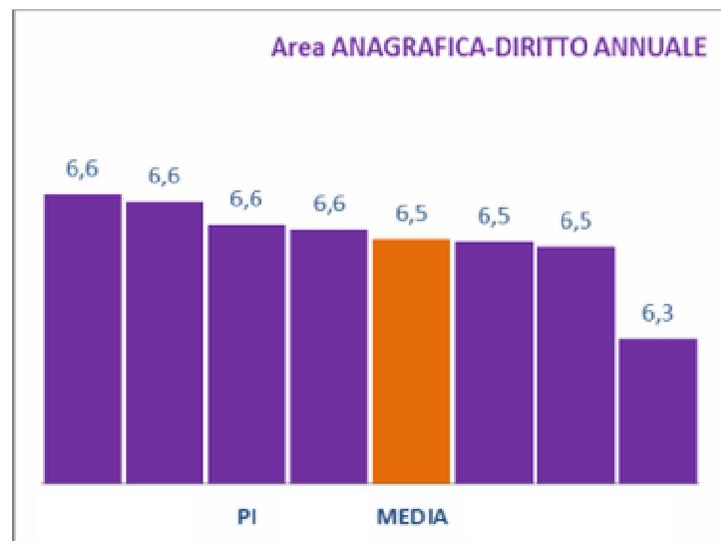
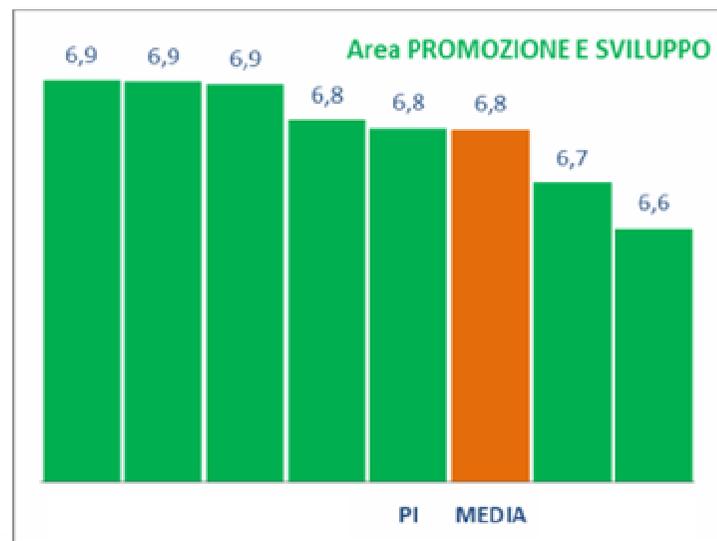
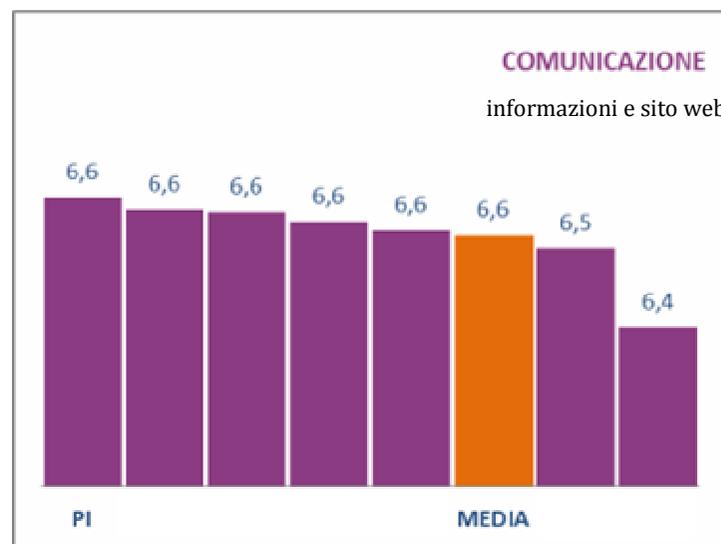
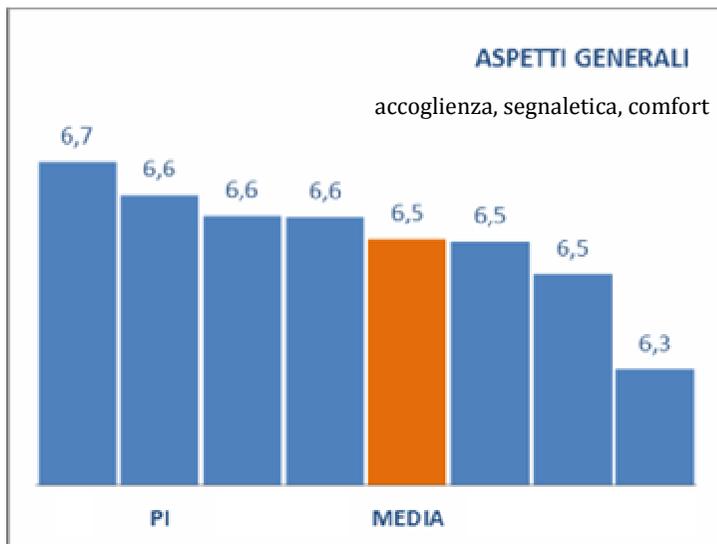


Scala valori da 4 a 8:  
 4=molto insufficiente  
 5=insufficiente  
 6=sufficiente  
 7=buono  
 8=ottimo



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

Sintesi dei giudizi assegnati dagli utenti per provincia - **Votazioni medie (su una scala da 4 a 8)**

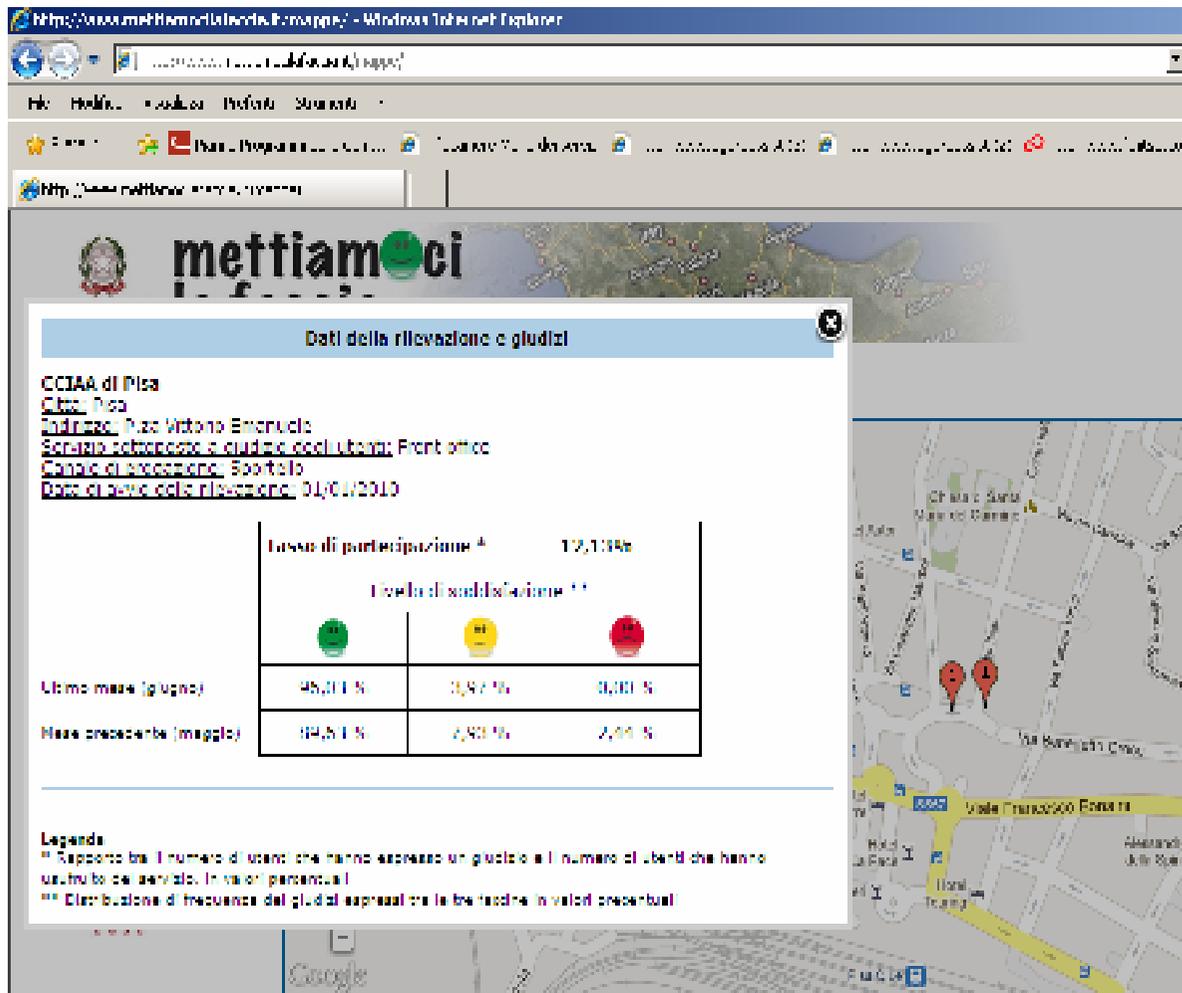




### 3.2.4 – Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

Rileviamo la soddisfazione degli utenti anche mediante la partecipazione al progetto “**Mettiamoci la faccia**”, finalizzata a rilevare in maniera sistematica, attraverso l’utilizzo di interfacce emozionali (cd. emoticon) la soddisfazione degli utenti sulla qualità dei servizi pubblici erogati allo sportello.

E' possibile visionare i dati mensili riguardanti la Camera di Commercio di Pisa dal sito: <http://www.mettiamocilafaccia.it/mappe/> selezionando regione "Toscana" città "Pisa" e poi cercando sulla piantina della città la collocazione della Camera di Commercio di Pisa."



## 4 – La Performance Organizzativa

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

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

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

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



## 4.1 - L'Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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





## 4.1.1 – La Vision

In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale e di Mandato, la Camera di commercio d 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.

Pertanto, la Camera di Commercio di Pisa presenta la seguente **Vision**:

*«Essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale nel promuovere lo sviluppo finanziario ed economico della provincia di Pisa, tramite la crescita della struttura organizzativa a rete, per fare della camera la guida istituzionale nell'ambito dello sviluppo economico provinciale»*





## 4.1.2 - Le Aree Strategiche

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

1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio

2. Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica

3. Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse





## 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 2012-2014, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato che per la Camera di Commercio di Pisa ha avuto avvio nell'anno 2008, ma rivisitati nel corso del 2009, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti, dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella RPP.

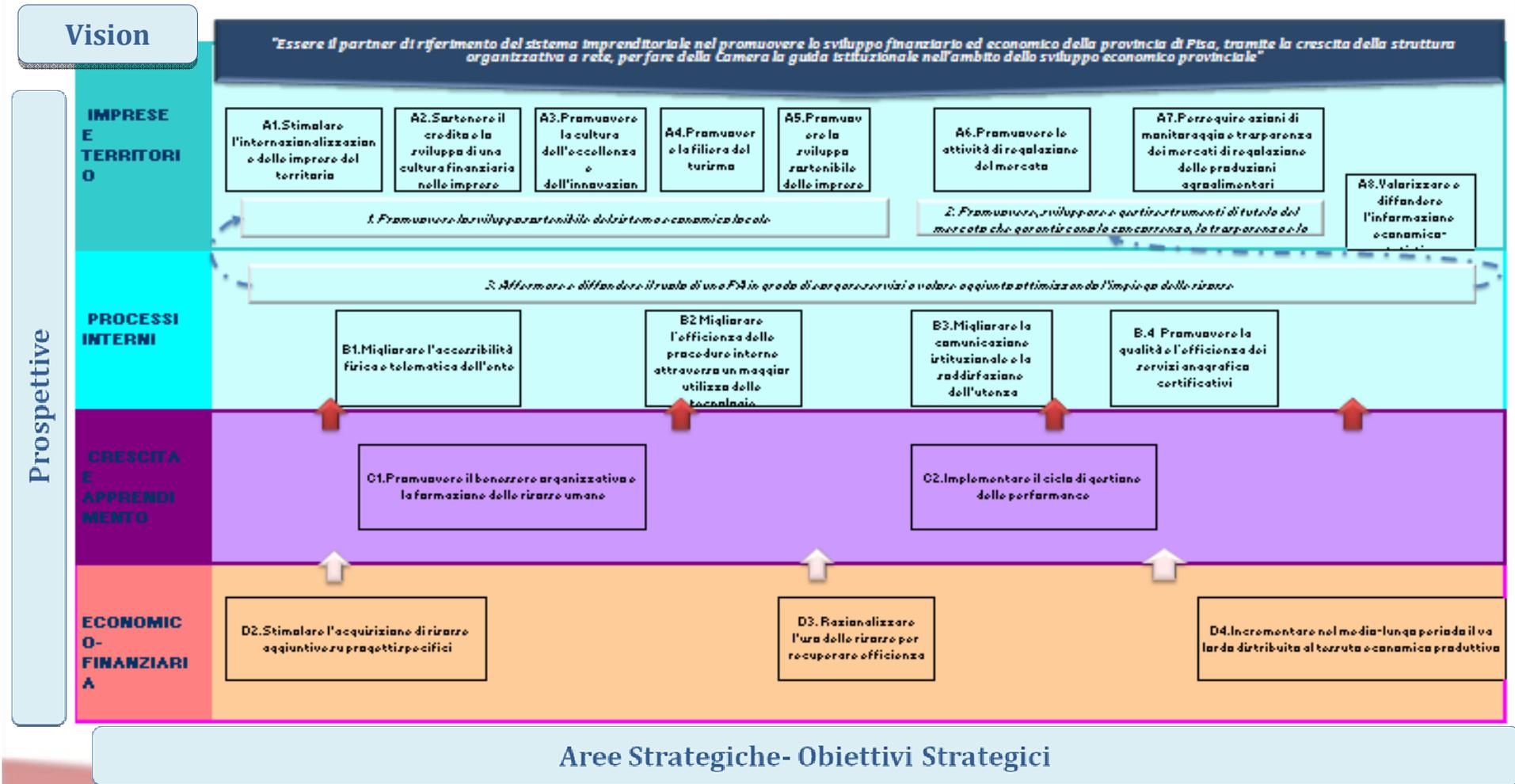
Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica (riferita al mandato 2008-2013), è soggetta a variazioni nel corso degli anni di gestione in considerazione del possibile completo raggiungimento di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seguito di 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 allegata al Piano (Allegato n. 1)





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>A1</b>	<b>Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese del territorio</b>		<b>100%</b>			
A1 1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	35%	5,00	5,00	5,00
A1 2	Grado di coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA/N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno X	30%	12%	14%	14%
A1 3	Grado di concentrazione degli interventi economici per internazionalizzazione (indicatore bench)	Costo per interventi economici destinati all'internazionalizzazione realizzata attraverso fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere/N° di fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere	35%	22.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>A2</b>	<b>Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese</b>		<b>100%</b>			
A2 1	Livello di partecipazione di nuove imprese tramite fondo rotativo	N° nuove imprese partecipate tramite fondo rotativo nell'anno X (flusso nell'anno)	20%	6 nel periodo 2012-2015		
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 X/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	18,00	18,00	18,00
A2 3	Sviluppo temporale dei finanziamenti bancari attivati	Finanziamenti bancari attivati anno X/Contributo per il microcredito della CCIAA	15%	20,00	20,00	20,00
A2 4	Livello di coinvolgimento di imprese femminili e/o giovanili nell'erogazione di agevolazioni finanziarie	N° imprese femminili e/o giovanili beneficiarie di agevolazioni finanziarie(contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)/n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie(contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)	20%	25%	25%	25%
A2 5	Livello di investimenti attivati a fronte del contributo a fondo perduto della CCIAA	Investimenti ammessi/Contributo a fondo perduto della CCIAA	15%	10,00	10,00	10,00

Performance 2013-2015



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>A3 Promuovere la cultura dell'eccellenza e dell'innovazione</b>			<b>100%</b>			
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	30%	15 nel periodo 2012-2015		
A3 2	Livello di diffusione delle attività di formazione manageriale in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma(\text{Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno} * \text{partecipanti ai corsi formativi) anno X} / \Sigma(\text{Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno} * \text{partecipanti ai corsi formativi) anno X-1}$	30%	100%		
A3 3	Livello di coinvolgimento delle imprese al Club imprese innovative	n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative (dato stock)	25%	90,00	95,00	100,00
A3 4	Grado di innovazione delle imprese della provincia in termini di nuovi Brevetti e Marchi depositati in Italia (Indicatore di bench)	N° domande brevetti e marchi depositate dalle imprese della provincia*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	15%	10,00	10,00	10,00
A3 5	Grado di innovazione del sistema socio-economico provinciale	N° domande brevetti depositati da soggetti della provincia di Pisa/N° domande brevetti depositati da soggetti residenti nella Regione Toscana	0%	solo monitoraggio		
<b>A4 Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio</b>			<b>100%</b>			
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	35%	3,00	3,00	3,00
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)	35%	7,00	7,00	7,00



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Imprese e territorio

		IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>A5</b>	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile</b>		<b>100%</b>			
A5 1	Livello di conseguimento di certificazioni a seguito concessione contributi	N° di certificazioni conseguite (dato di stock)	20%	90,00	130,00	
A5 2	Sviluppo temporale del Pil	Pil Locale Anno X/Pil Locale Anno X-1	0%	solo monitoraggio		
A5 3	Grado di divulgazione dell'iniziativa Premio Ecoinnovation	N° di partecipanti al premio Ecoinnovation	40%	30,00		
A5 4	Livello di diffusione delle attività di formazione sullo sviluppo sostenibile in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X-1	40%	100%	105%	110%
<b>A6</b>	<b>Promuovere le attività di regolazione del mercato</b>		<b>100%</b>			
A6 1	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva	N° di ispezioni effettuate nell'anno X *1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	40%	14,00	15,00	16,00
A6 2	Livello di riduzione delle non-conformità rilevate a seguito dell'attività ispettiva	N° di non-conformità riscontrate rispetto alle verifiche effettuate dalla CCIAA nell'anno X/N° di non-conformità riscontrate rispetto alle verifiche effettuate dalla CCIAA nell'anno X-1	0%			
A6 3	Livello di riduzione delle sanzioni emesse a seguito dell'attività ispettiva	N° sanzioni emesse nell'anno a seguito dell'attività ispettiva nell'anno X/N° sanzioni emesse nell'anno a seguito dell'attività ispettiva nell'anno X-1	10%	<1	<1	<1
A6 4	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni gestite (dato stock)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	20,50	21,00	21,50
A6 5	Livello di qualità delle conciliazioni gestite (dati di stock)	N° conciliazioni con esito positivo (dato stock)/N° conciliazioni gestite (dato stock)	20%	40%	40%	40%



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Imprese e territorio

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
A7	<b>Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati e di regolazione delle produzioni agroalimentari</b>		<b>100%</b>			
A7 1	Livello di conoscenza del Panel di assaggio da parte dei produttori	n° richieste dei produttori (no IGP e DOP) al Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	50%	30,00	35,00	35,00
A7 2	Livello di qualità di affidabilità Organismo di controllo dei Vini a DOC	n° ricorsi andati a buon fine per la CCIAA/n° ricorsi sollevati dalle imprese (dato di stock)	50%	80%	80%	80%
A8	<b>Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica</b>		<b>100%</b>			
A8 1	Presenza costante dell'informazione economica statistica sulla stampa locale mensile	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente	100%	15,00	15,00	15,00



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Processi interni

		PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>B1</b>	<b>Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente</b>		<b>100%</b>			
B1	1	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA Progetto: Realizzazione lavori CCIAA (entrambe le sedi): rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	40%	95%	95%	95%
B1	2	Grado di diffusione dei servizi innovativi sul tessuto economico locale n° smart card+business key+ cns rilasciate (dato stock)/Imprese Attive (escluse le unità locali)	0%	solo monitoraggio		
B1	3	Sviluppo temporale dell'incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello (N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate a pagamento) anno X/(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate a pagamento) anno X-1	20%	105%	105%	105%
B1	4	Sviluppo e diffusione del sistema di rilascio dei certificati di origine on line N° richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine rilasciati on line nell'anno X/N° richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine rilasciati on line nell'anno X-1	20%	1,30	1,40	1,50
B1	5	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 2012 hanno fatto più di 1 invio di protesti	20%	60%	75%	90%



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Processi interni

		PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>B2</b>	<b>Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>		<b>100%</b>			
B2	1	Tempi medi di istruttoria e concessione contributi	20%	30		
B2	2	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	35%	80%	85%	85%
B2	3	Grado di implementazione sistema qualità	45%	100%	100%	
B2	4	Grado di implementazione sistema qualità	0%	solo monitoraggi o	5,00	
<b>B3</b>	<b>Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza</b>		<b>100%</b>			
B3	1	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	15%	72%	76%	80%
B3	2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	15%	20% alla fine del triennio 2013-2015		
B3	3	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	25%	75%	75%	80%
B3	4	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	25%	63%	65%	65%
B3	5	Rispetto della tempistica nella predisposizione Carta dei Servizi	20%	entro il 30/10/2013		



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Processi interni e Crescita e Apprendimento

		PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>B4</b>	<b>Promuovere la qualità e l'efficienza dei servizi anagrafico certificativi</b>		<b>100%</b>			
B4 1	Tasso di sospensione delle pratiche Rin	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute	25%	34%	30%	30%
B4 2	Durata media di sospensione delle pratiche	Durata media della sospensione delle pratiche anno X/Durata media della sospensione delle pratiche anno X-1	15%	<1	<1	<1
B4 3	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X/Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X-1	30%	≤1	≤1	≤1
B4 4	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench)	30%	95%	95%	95%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>			<b>Peso</b>	<b>Target 2013</b>	<b>Target 2014</b>	<b>Target 2015</b>
<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 2012/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	60%	≤5	≤5	≤5
C1 2	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	40%	≥1	≥1	≥1



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>C2 Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>			<b>100%</b>			
C2 1	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	40%	2,50	2,60	2,60
C2 2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	40%	90%	90%	90%
C2 3	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	20%	85%	85%	85%
ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>D2 Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>			<b>100%</b>			
D2 1	Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	30%	8,00		
D2 2	Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	20%	€ 400.000,00		
D2 3	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	20%	10%	10%	10%
D2 4	Grado di realizzazione dei progetti del Fdo Perequativo (per tutti i progetti Fdo perequativo)	Risorse rendicontate su progetti Fdo Perequativo/Risorse concesse su progetti Fdo Perequativo	30%	100%	100%	100%



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Target 2013	Target 2014	Target 2015
<b>D3</b>	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>		<b>100%</b>			
D3 1	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	25%	50%	48%	46%
D3 2	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	25%	74%	70%	68%
D3 3	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	25%	24%	24%	24%
	Riduzione della spesa per comunicazione tramite posta ordinaria rispetto all'anno 2011	Spesa per comunicazione tramite posta ordinaria anno x /Spesa per comunicazione tramite posta ordinaria anno 2011	25%	0,49		
<b>D4</b>	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il va lordo distribuito al tessuto economico produttivo</b>		<b>100%</b>			
D4 1	Grado di distribuzione del valore aggiunto al Tessuto Economico Produttivo	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Valore aggiunto distribuito	35%	72%	72%	72%
D4 2	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)	35%	174,00	174,00	174,00
D4 3	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 2012 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2012) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2012 (per anno di cassa 2013/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2012	30%	78%	78%	78%

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

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano
<b>Risorse Economiche</b>	€ 88.000,00

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Premi di laurea su aspetti economico-sociali-ambientali della provincia di Pisa e conferimento di un assegno di ricerca	- Favorire la produzione di studi che riguardano la provincia di Pisa e di interesse per le imprese del territorio	Università degli Studi di Pisa, Associazione Giovani Industriali Confindustria	Ufficio Studi, Statistica e Relazioni Esterne
	Borse di studio per la premiazione di studenti più meritevoli degli istituti tecn-prof (Premio Fascetti-Bernardini)	- Favorire la formazione continua anche di personale già inserito nel mondo del lavoro Migliore livello di managerialità nella gestione delle piccole e medie imprese	Istituti tecnici e professionali, istituti d'arte	Affari Generali
	Premi di riconoscimento per la fedeltà al lavoro			Affari Generali

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	2.1 2.2- Promuovere le attività di regolazione del mercato e Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati
<b>Risorse Economiche</b>	-

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
20105 Promozione della legalità	Grado di realizzazione del progetto per la promozione della cultura della legalità	Progetto per la promozione della cultura della legalità: iniziative di competenza realizzate/iniziativa di competenza previste nell'anno	100,00%

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
20105 Promozione della legalità	Attivazione di sportello della legalità	Prevenire e contrastare le infiltrazioni malavitose nelle attività imprenditoriali	Prefettura, Università degli Studi di Pisa, Associazioni di categoria	Affari generali, Regolazione del mercato
20204 Prezzario opere edili	Aggiornamento Prezzario regionale dei lavori pubblici della Regione Toscana	Prosecuzione del prezzario on line dei lavori pubblici	Regione Toscana	Affari generali



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

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	3.2 Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica
<b>Risorse Economiche</b>	€ 33.500,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
<b>30201</b> Potenziare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica	Presenza costante dell'informazione economica statistica sulla stampa locale mensile	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente	15
	Livello di realizzazione dei rapporti annuali sull'economia provinciale	N° rapporti annuali sull'economia provinciale realizzati (Osservatorio credito, Relazione Economica)/N° rapporti annuali sull'economia provinciale da realizzare (osservatorio credito, Relazione Economica)	1
	Grado di diffusione degli studi su flussi occupazionali attesi in provincia (Excelsior)	N. iniziative di diffusione dei dati provinciali	2
	Livello di realizzazione di studi su aspetti particolari della provincia pisana	Presentazione indagine su imprese esportatrici della provincia di Pisa	30/06/2013
	Livello di realizzazione di note congiunturali	N° note prodotte sui dati degli osservatori commercio, industria e artigianato, hi-tech, export	10

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
<b>30201</b> Potenziare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica	Osservatorio sul Credito: Realizzazione di un rapporto/indagine presso le aziende pisane per il monitoraggio sul credito	- Monitoraggio periodico della situazione del mercato del credito in provincia anche per l'orientamento delle strategie camerali - Diffusione più capillare dell'informazione economica anche con riferimento ai dati censuari		Ufficio Studi, Statistica e Relazioni Esterne
	Fornire informazioni statistiche ed economiche sul territorio	- Disponibilità di dati che orientino la definizione di percorsi formativi in linea con i fabbisogni delle imprese		
	Censimento Istat	-Maggiore diffusione dei dati custoditi nelle anagrafiche camerali quale strumento di trasparenza dei mercati		



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

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche
Risorse Economiche	€ 25.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)	80%
	Grado di realizzazione delle attività relative alla gestione informatica dei	Progetto su Gestione dei flussi documentali	100%
	Tempi medi di istruttoria e concessione contributi	Tempi medi di istruttoria e di concessione dei contributi alle imprese per attività promozionali(Cerc)	30 gg
30302 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità di alcuni uffici	Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione: partecipazione alle revisioni della documentazione della qualità/revisioni della documentazione qualità realizzate nell'anno	100%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	- Ridurre tempi lavorazione mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi - Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive - Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; Infocert	trasversale
30302 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità di alcuni uffici	Certificazione qualità	- Maggiore efficienza dei servizi certificazioni ed anagrafiche e della regolazione del mercato e tutela del consumatore - Maggiore conoscenza, misurazione e controllo nel tempo dei propri processi e conseguente miglioramento continuo		trasversale: Certificazioni e Anagrafiche, Regolazione del Mercato, Servizi di supporto (Risorse Umane, Segreteria Generale, Provveditorato)



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

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	3.6 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza
<b>Risorse Economiche</b>	€ 141.000,00
<b>Investimenti</b>	€ 38.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
<b>Miglioramento della comunicazione esterna e della soddisfazione dell'utenza</b>	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1a 3)	72%
	Livello di comunicazione all'esterno dell'attività camerale tramite notiziari on-line	N° notiziari on-line realizzati nell'anno X	4,00
	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm	6.500
	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 (indicatore trasversale)	75%
	Livello di valorizzazione del patrimonio documentale dell'Ente	Progetto di valorizzazione del patrimonio documentale della Camera di commercio di Pisa: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	100%
	Livello di comunicazione all'esterno dell'attività camerale tramite notiziari on-line	N° notiziari on-line realizzati nell'anno X	4,00
	Livello di efficacia sito camerale	Progetto di reingegnerizzazione sito camerale anche in ottica adempimenti CAD (attività realizzate/attività previste)	100%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
<b>30601 Miglioramento della comunicazione esterna</b>	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna come da Piano della Comunicazione	- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese - Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione	Retecamere	Ufficio Studi, Statistica e Relazioni esterne Trasversale
<b>30602 Miglioramento della comunicazione interna</b>	Maggiore utilizzo rete intranet e miglioramento della comunicazione interna	- Miglioramento del clima aziendale - Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni		Ufficio Studi, Statistica e Relazioni esterne Trasversale



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

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
Risorse Economiche	€ 9.500,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30503 Promozione benessere organizzativo	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/punteggio ottenuto da indagine di People anno n-1	>=1
	Livello di realizzazione di incontri con il personale per la condivisione dei	n° incontri con il personale per condividere i cambiamenti in atto	2,00
	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	12,00
	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	90%
	Livello di realizzazione di incontri con Segretario Generale e Dirigenti	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	80%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento	Piano di aggiornamento professionale per Staff al Segretario Generale	- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese - Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse)		Segretario Generale
30502 Realizzazione di corsi di formazione su tematiche specifiche	Formazione per sviluppo competenze informatiche del personale	- Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima		Servizio Provveditorato - trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction	- Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali		Servizio Gestione Risorse Umane- trasversale



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

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.7 Implementare il ciclo delle performance</b>
<b>Risorse Economiche</b>	<b>€ 18.000,00</b>

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
<b>30701 Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)</b>	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	2,50
	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento degli obiettivi	n° report inviati all'Oiv sullo stato di realizzazione degli obiettivi	2,00
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	85%
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	90%

Progetto / Obiettivo operativo	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
<b>30701 Implementare il ciclo delle Performance</b>				
<b>Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale</b>	Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo	Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi pluriennali Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale) Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza		Servizio Programmazione e Controllo di gestione trasversale
<b>Sviluppare il progetto benchmarking camerale (miglioramento dell'analisi ai processi)</b>	Progetto benchmarking camerale			
<b>Rilevare la customer satisfaction</b>	Sviluppare la customer satisfaction			





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

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA



ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target	
D2	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>		<b>5%</b>		
D2	1	Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	8,00
D2	2	Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	400.000,00
D2	3	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	20%	10%
D3	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>		<b>5%</b>		
D3	1	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B / Oneri Correnti	50%	50%
D3	2	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	50%	74%
D4	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il VA lordo distribuito al Tessuto Economico Produttivo</b>		<b>5%</b>		
D4	1	Grado di distribuzione del valore aggiunto al Tessuto Economico Produttivo	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Valore aggiunto distribuito (Indicatore Bench)	100%	72%



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.1 Migliorare l'accessibilità fisica e telematica ai servizi camerali
Risorse Economiche	€ 0,00
Investimenti	€ 2.050.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30101 Miglioramento dell'accessibilità fisica dell'Ente valorizzando il patrimonio immobiliare camerale	Livello di realizzazione dei lavori alla CCAA	Progetto: Realizzazione lavori CCAA (entrambe le sedi): rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	95%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30101 Miglioramento dell'accessibilità fisica dell'Ente valorizzando il patrimonio immobiliare camerale	Lavori alla sede centrale	Completamento del progetto di riqualificazione Palazzo Affari come da master plan Realizzazione di eventi espositivi nel Salone al piano terra Ampliamento della capienza dell'Auditorium Ricci a 150 posti Ottenimento del Certificato prevenzione incendi in base alla recente normativa in materia		Provveditorato
	Lavori Santa Croce sull'Arno	Valorizzazione del V piano mediante un progetto di promozione economica Messa a reddito di locali del Palazzo attraverso locazione a terzi Realizzazione copertura wireless e voip della sede Efficientamento della sede di Santa Croce s/Arno attraverso il potenziamento della connessione dati da e verso la sede		



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche
Risorse Economiche	€ 0,00
Investimenti	€ 0,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)	80%
	Livello di riduzione dei tempi medi per il pagamento delle fatture	∑ gg intercorrenti tra la data di protocollo della fattura all'ente e la data di mandato di pagamento / n° fatture pervenute e pagate	22,00
30302 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità degli uffici dell'area anagrafico certificativa e della regolazione del mercato	Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione: partecipazione alle revisioni della documentazione della qualità/revisioni della documentazione qualità realizzate nell'anno	100%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridurre tempi lavorazione mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi</li> <li>- Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive</li> <li>- Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione dei contributi alle imprese</li> <li>- Riduzione tempi gestione procedure amministrative mediante l'integrazione di tutti i software gestionali in essere</li> </ul>	Infocert	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; trasversale
30302 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità di alcuni uffici	Certificazione qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggiore efficienza dei servizi certificazioni ed anagrafiche e della regolazione del mercato e tutela del consumatore</li> <li>- Maggiore conoscenza, misurazione e controllo nel tempo dei propri processi e conseguente miglioramento continuo</li> </ul>		Trasversale: Certificazioni e Anagrafiche, Regolazione del Mercato, Servizi di supporto (Risorse Umane, Segreteria Generale,



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.6 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza
Risorse Economiche	-
Investimenti	-

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	72%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese</li> <li>- Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione</li> <li>- Miglioramento del clima aziendale</li> <li>- Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni</li> </ul>	Retecamere	Servizio Relazioni esterne e affari generali trasversale



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
Risorse Economiche	€ 4.500,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30503 Promozione benessere organizzativo	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	90%
	Livello di realizzazione di incontri con Segretario Generale e Dirigenti	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	80%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento nell'erogazione dei servizi all'utenza	Piano di aggiornamento professionale Area Promozione e Sviluppo dei sistemi economici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese</li> <li>- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse)</li> <li>- Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima</li> <li>- Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali</li> </ul>		Dirigente Area Promozione e Sviluppo dei sistemi economici
30502 Realizzazione di corsi di formazione su tematiche specifiche	Formazione per sviluppo competenze informatiche del personale			Servizio Provveditorato - trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction			Servizio Gestione Risorse Umane- trasversale



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.7 Implementare il ciclo delle performance
Risorse Economiche	€ 0,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30701 Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X/ Punteggio ottenuto check-up anno X-1	2,50
	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento della spesa	N° report sullo stato di avanzamento della spesa rispetto al budget inviati periodicamente a Segretario Generale e Dirigenti alle date del 30/6-31/8-31/10-15/12	4,00

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30701 Implementare il ciclo delle Performance				Controllo di Gestione - trasversale
Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale	Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo	Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi pluriennali Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale)		
Sviluppare il progetto benchmarking camerale (miglioramento dell'analisi dei processi)	Progetto benchmarking camerale	Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza		
Rilevare la customer satisfaction	Sviluppare la customer satisfaction			



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA



ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Target 2013
D3	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>		<b>5%</b>	
D3 1	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	25%	50%
D3 2	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	25%	74%
D3 3	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	25%	24%
D3 4	Riduzione della spesa per comunicazione tramite posta ordinaria rispetto all'anno 2011	Spesa per comunicazione tramite posta ordinaria anno x /Spesa per comunicazione tramite posta ordinaria anno 2011	25%	0,49
D4	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il va lordo distribuito al tessuto economico produttivo</b>		<b>10%</b>	
D4 3	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 2012 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2012) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2012 (per anno di cassa 2013)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2012	100%	78%



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

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.1 Rafforzare la presenza sul mercato nazionale e internazionale delle imprese del territorio, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL provinciale		
<b>Risorse Economiche</b>	€ 885.000,00		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2013</b>
<b>10102 Realizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere internazionale volte a promuovere l'internazionalizzazione delle imprese pisane</b>	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCLIAA anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	5
	Grado di coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCLIAA /N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCLIAA anno X	12%
	Grado di realizzazione di iniziative promozionali in nuovi mercati	N° iniziative di promozione in nuovi mercati e/o settori (rispetto al periodo 2008-2012) realizzati nell'anno X/N° iniziative di carattere internazionale realizzate nell'anno X	10%
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>10102 Realizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere internazionale volte a promuovere l'internazionalizzazione delle imprese pisane</b>	Promozione del settore agroalimentare sui mercati europei e Extra-europei	- Individuazione nuovi canali di sbocco e/o nuovi mercati; - Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera - Coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerale - Sostegno allo sviluppo di settori emergenti	Toscana promozione - Provincia di Pisa - Associazioni di categoria
	Promozione del settore artigianato e del territorio in Italia ed all'estero ampliando il coinvolgimento dei diversi comparti		Metropoli, Toscana Promozione Unioncamere Molise
	Promozione del settore nautico sul mercato internazionale		Toscana promozione Sna Navicelli
	Promozione del settore moda (calzature ed accessori, concia) sul mercato internazionale		Toscana promozione - Consorzio Conciatori Associazione Conciatori - Unioncamere
	Promozione del settore dell'ortoflorovivaismo		
	Promozione del sistema casa sul mercato internazionale		CCIAA Prato, Pistoia, Lucca e Terni
<b>10103 Sostenere la partecipazione delle imprese locali ad eventi di portata nazionale ed internazionale</b>	Erogazione di contributi tramite bando ad imprese che partecipano individualmente ad iniziative all'estero		Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Erogazione di contributi tramite bando a PMI per favorire la presenza su mercati esteri attraverso la realizzazione di azioni specifiche di inserimento su specifici mercati		
<b>10104 Rafforzare le collaborazioni con la rete italiana ed estera del sistema camerale</b>	Associazione ad alcune Camere di Commercio Italiane all'Estero e miste in Italia, adesione alla rete degli sportelli Sprint di Toscana Promozione	- Realizzazione di iniziative integrate con il sistema camerale allargato - Incrementare la diffusione dei servizi di informazione e formazione della rete regionale Sprint	Camere di commercio italiane all'estero Toscana Promozione
			Servizio Promozione e sviluppo imprese



## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**



Programma/Obiettivo Strategico	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano
Risorse Economiche	€ 25.000,00

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10303 Accrescere la propensione dei giovani alla creazione di impresa e stimolare l'alternanza scuola lavoro	Iniziative del comitato di imprenditoria femminile e giovanile	coinvolgimento dei giovani e dell'imprenditoria femminile nelle esperienze finalizzate allo sviluppo delle competenze	Comitato imprenditoria giovanile e Comitato imprenditoria femminile	Servizio Promozione e sviluppo delle imprese
10306 Sensibilizzare il tessuto produttivo sulle aggregazioni di imprese	Promuovere la cooperazione	Rafforzare la presenza della cooperazione e delle forme aggregative di cooperazione nel tessuto economico provinciale		Dirigente Area Promozione e Sviluppo dei sistemi



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

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.4 Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)
<b>Risorse Economiche</b>	€ 682.700,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
10401 Erogazione di contributi a favore di Enti Locali, Istituzioni, Associazioni per la realizzazione di iniziative volte alla promozione turistico-commerciale del territorio pisano	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	3,00
	Livello di realizzazione Progetto Pisa Food & Wine Festival	Realizzazione del Progetto "Pisani di ... gusto" - Food & Wine Festival	100,00%
10402 Eventi di promozione turistica, agroalimentare e di promozione delle produzioni tipiche artigianali in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati	Livello di realizzazione del progetto di marketing territoriale P.I.S.A.	Realizzazione del progetto P.I.S.A.città palcoscenico 2013	100,00%
10402 Eventi di promozione turistica, agroalimentare e di promozione delle produzioni tipiche artigianali in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione locale*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	7,00
10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive			

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10401 Erogazione di contributi a favore di Enti Locali, Istituzioni, Associazioni per la realizzazione di iniziative volte alla promozione turistico-commerciale del territorio pisano	Iniziative di promozione turistica in compartecipazione	- Maggiore incisività delle iniziative di promozione del territorio e delle produzioni in termini di soggetti partecipanti e di risultati ottenuti - Consolidamento della presenza media dei turisti provenienti dall'Italia e dall'estero		Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Erogazione di contributi volti al rilancio e alla valorizzazione dei Centri Commerciali Naturali			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Contributi a bando per la promozione turistico-commerciale			Servizio Promozione e sviluppo imprese
10402 Eventi di promozione turistica, agroalimentare e di promozione delle produzioni tipiche artigianali in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali	- Aumento dei flussi turistici che interessano il turismo verde in provincia - Maggiore partecipazione delle imprese e dei loro consorzi alle iniziative camerali	Comune di Pisa, Provincia di Pisa, Opera Primaziale, Fondazione Palazzo Blu SAT	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Iniziative di promozione integrata Centro Storico e Provincia			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Sviluppare la cultura dell'accoglienza			Servizio Promozione e sviluppo imprese
10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive	Realizzazione Progetto Marchio Ospitalità Italiana di Ismart	- Caratterizzazione dell'offerta commerciale e della ristorazione pisana sulle tipicità del territorio - Miglioramento della qualità dell'offerta commerciale e ricettiva		Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Progetto Vetrina Toscana a Tavola			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Itinerari turistici alternativi e pubblicazioni di promozione del territorio			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Fornitura di prodotti tipici locali ad iniziative di carattere locale			Servizio Promozione e sviluppo imprese



## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

AREA STRATEGICA 2. Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	2.2 - 2.3 Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati e di regolazione delle produzioni agroalimentari		
<b>Risorse Economiche</b>	€ 71.000,00		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2013</b>
20203 Sensibilizzazione dei consumatori e delle imprese circa il tema dell'etichettatura dei prodotti	Livello di realizzazione di seminari su etichettatura prodotti e certificazioni agroalimentari	N° seminari sull'etichettatura, sulla sicurezza e sulla certificazione agroalimentare dei prodotti	2
C20301 Attività di controllo di filiera sulle DOC della provincia circa il rispetto da parte del processo produttivo dei requisiti dei disciplinari di produzione	Livello di qualità di affidabilità Organismo di controllo dei Vini a DOC	n° ricorsi andati a buon fine per la CCIAA/n° ricorsi sollevati dalle imprese (dato di stock)	80%
C20303 Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione: Panel di assaggio dell'Olio	Grado di rispetto dello standard di 7 gg per l'esame organolettico dei campioni realizzati	N° esami organolettici realizzati entro 7 gg lavorativi/N° campionamenti realizzati	90%
	Livello di conoscenza del Panel di assaggio da parte dei produttori	n° richieste dei produttori (no IGP e DOP) al Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	30

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
20203 Sensibilizzazione dei consumatori e delle imprese circa il tema dell'etichettatura dei prodotti	Organizzazione di seminari e divulgazione di materiale informativo circa il tema della sicurezza e della qualità alimentare (etichettatura e certificazione settore agro - alimentare)	Maggiore attenzione da parte delle aziende agricole alle tematiche della sicurezza e della qualità alimentare		Agricoltura certificata
C20301 Attività di controllo di filiera sulle DOC della provincia circa il rispetto da parte del processo produttivo dei requisiti dei disciplinari di produzione	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieri vino DOC Montescudaio	Migliorare l'attività di controllo delle filiere dei vini DOC della provincia. Assicurare il rispetto dei disciplinari di produzione dei vini a D.O.C. della provincia.		Agricoltura certificata
	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieri vino DOC Bianco Pisano S. Torpè			
	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieri vino DOC Val di Cornia			
	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieri vino DOC Terre di Pisa			
C20302 Certificazione dei vini DOC e DOCG	Analisi chimico fisica ed esame organolettico al fine di accertare la rispondenza ai requisiti del disciplinare di produzione	Ottimizzazione delle procedure di certificazione dei vini DOC e DOCG		Agricoltura certificata
C20303 Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione: Panel di assaggio dell'Olio	Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione per la verifica della presenza di requisiti definiti	Progressivo aumento della qualità delle produzioni della provincia di Pisa e per questo tramite della loro competitività		Agricoltura certificata
C20304 Organismo di certificazione sui prodotti Agroalimentari	Incarichi ad ispettori per controllo marchi collettivi per prodotti agroalimentari ai fini del rilascio dell'attestazione di controllo			Agricoltura certificata



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

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>			
<b>Risorse Economiche</b>	-			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>		<b>Target 2013</b>
<b>30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente</b>	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)		80%
	Tempi medi di istruttoria e concessione contributi	Tempi medi di istruttoria e di concessione dei contributi alle imprese per attività promozionali(Cerc)		30 gg
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
<b>30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente</b>	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	- Ridurre tempi lavorazione mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi - Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive - Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione dei contributi alle imprese - Riduzione tempi gestione procedure amministrative mediante l' integrazione di tutti i software gestionali in essere	Infocert	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; trasversale
<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.6 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza</b>			
<b>Risorse Economiche</b>	-			
<b>Investimenti</b>	-			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>		<b>Target 2013</b>
<b>30601 Miglioramento della comunicazione esterna</b>	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 (indicatore trasversale)		75%
	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)		72%
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
<b>30601 Miglioramento della comunicazione esterna</b>	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna	- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese - Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione - Miglioramento del clima aziendale - Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni	Retecamere	Servizio Relazioni esterne e affari generali trasversale



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

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		
Risorse Economiche	€ 2.500,00		
Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30503 Promozione benessere organizzativo	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	90%
	Livello di realizzazione di incontri con Segretario Generale e Dirigenti	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	80%
Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento nell'erogazione dei servizi all'utenza	Piano di aggiornamento professionale Area Promozione e Sviluppo dei sistemi economici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese</li> <li>- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse)</li> <li>- Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima</li> <li>- Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali</li> </ul>	Dirigente Area Promozione e Sviluppo dei sistemi economici
30502 Realizzazione di corsi di formazione su tematiche specifiche	Formazione per sviluppo competenze informatiche del personale		Servizio Provveditorato - trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction		Servizio Gestione Risorse Umane - trasversale



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

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.7 Implementare il ciclo delle performance
Risorse Economiche	-

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	2,50
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	90%

Progetto / Obiettivo operativo	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30701 Implementare il ciclo delle Performance				
Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale	Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo	Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi pluriennali Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale)		Servizio Programmazione e Controllo di gestione
Sviluppare il progetto benchmarking camerale (miglioramento dell'analisi ai processi)	Progetto benchmarking camerale	Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza		trasversale
Rilevare la customer satisfaction	Sviluppare la customer satisfaction			



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

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA



ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2013	
D2	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>		<b>8%</b>		
D2	1	Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	8,00
D2	2	Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	€ 400.000,00



## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano
<b>Risorse Economiche</b>	€ 74.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
10305 Promozione tra le imprese della cultura brevettuale	Livello di affluenza delle imprese al servizio di assistenza brevettuale	N° imprese che si sono rivolte alla CCAA per ricevere assistenza sulla brevettazione	40,00
	Grado di implementazione del servizio "Punto Informativo Brevettuale"	Progetto di implementazione del servizio "Punto Informativo Brevettuale": iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	100%

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10305 Promozione tra le imprese della cultura brevettuale	Erogazione contributi finalizzati ad incentivare la brevettazione all'estero e i "brevetti verdi" legati alle tecnologie di risparmio energetico	- Diffondere la conoscenza delle opportunità offerte dalla normativa di tutela della proprietà industriale - Incremento della brevettazione in materia di Green Economy e risparmio energetico		S regolazione del mercato
	Implementazione del servizio "Punto Orientamento Brevetti e Marchi"			S regolazione del mercato



## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 2. Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica**



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	2.1 Promuovere le attività di regolazione del mercato
<b>Risorse Economiche</b>	€ 80.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
20101 Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori anche in associazione con altre CCAA e con il supporto di UTC	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva	N° di ispezioni effettuate nell'anno X *1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	14,00
	Grado di diffusione dell'attività ispettiva riguardante la vigilanza prodotti	N di ispezioni per vigilanza prodotto incluso Metalli preziosi e preconfezionati, realizzate nell'anno X	22,00
	Livello di collaborazione con altri soggetti preposti all'attività ispettiva	n° interventi formativi destinati ad altri soggetti preposti e a consumatori e imprese sulle attività ispettive	1,00
20104 Sviluppare l'utilizzo dei servizi arbitrali e conciliativi per la risoluzione di controversie	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	n° conciliazioni gestite*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	20,50
	Livello di affluenza allo Sportello Consumatori	n° utenti che si rivolgono allo sportello Consumatori anno X/n° utenti che si rivolgono allo sportello Consumatori anno X-1	1,2
20105 Promozione della legalità	Grado di realizzazione del progetto per la promozione della cultura della legalità	Progetto per la promozione della cultura della legalità: iniziative di competenza realizzate/iniziativa di competenza previste nell'anno	100,00%

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
20101 Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori anche in associazione con altre CCAA e con il supporto di UTC	Iniziativa volte al potenziamento di attività ispettiva come da protocollo di intesa con Unioncamere Nazionale	- Miglioramento della comunicazione istituzionale, sinergia con gli attori del sistema di vigilanza - Maggiore informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo) - Aumento della consapevolezza delle imprese in materia di corretta etichettatura e presentazione dei prodotti realizzati - Ottimizzazione delle procedure interne	Unioncamere Nazionale, Organi deputati al controllo dei prodotti, Organi di polizia giudiziaria, Guardia di Finanza, Polizia Municipale	S regolazione del mercato
	Organizzazione incontri operativi con associazioni di categoria, consumatori e organi di controllo - ottimizzazione delle procedure di verifica con particolare riferimento alla qualificazione della strumentazione mediante certificazione di qualità del			
20103 Divulgare contratti tipo predisposti dalla commissione nazionale e promuovere l'analisi delle tipologie contrattuali più diffuse per la rilevazione di clausole inique	Divulgazione dei contratti tipo, tra imprese, associazioni ed associazioni di categoria	Promozione e monitoraggio di protocolli d'intesa con le associazioni di categoria delle imprese e le associazioni dei consumatori per la divulgazione dei contratti tipo ed il controllo delle clausole inique inserite nei contratti con i consumatori.	Associazioni dei consumatori e Associazioni di categoria	S regolazione del mercato
20104 Sviluppo dell'attività di conciliazione	Realizzazione di corsi di formazione per conciliatori			
	Realizzazione delle attività di promozione della conciliazione	Diffusione della conciliazione (giustizia alternativa) qualificazione attori del processo di conciliazione ed arbitro		S regolazione del mercato
	Gestire le procedure arbitrali e conciliative	Aumento del numero delle procedure conciliative ed arbitrali in particolare di	Unioncamere Nazionale,	



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.1 Migliorare l'accessibilità fisica e telematica ai servizi camerali
Risorse Economiche	€ 5.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30103 Miglioramento accessibilità telematica mediante sviluppo di nuovi canali per la diffusione dei servizi camerali	Grado di distribuzione degli strumenti di firma digitale da soggetti esterni alla CCIAA	n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno X/n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno X-1	1,50
	Sviluppo temporale dell'incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate a pagamento) anno X/(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate a pagamento) anno X-1	105%
	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 2012 hanno fatto più di 1 invio di protesti	60%
	Grado di registrazione degli strumenti di firma digitale da soggetti esterni alla CCIAA	n° dispositivi di firma digitale registrati da altri soggetti anno X/n° dispositivi di firma digitale registrati nell' anno X	5%
	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%
	Sviluppo temporale dei contratti Telemaco Pay	n° contratti Telemaco Pay attivati nell'anno X/n° contratti Telemaco Pay attivati nell'anno X-1	1,08%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30103 Miglioramento accessibilità telematica mediante sviluppo di nuovi canali per la diffusione dei servizi camerali	Garantire maggiore fruibilità da parte dell'utenza attraverso lo sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggiore conoscenza dei nuovi servizi di interrogazione del RI</li> <li>- Semplificazione delle modalità di accesso ai servizi camerali da parte dell'utenza delocalizzata</li> <li>- Multicanalità di erogazione dei servizi certificativi</li> <li>- Migliore accessibilità via web dei servizi camerali in particolare ai servizi anagrafico-certificativi</li> <li>- Incremento del numero di imprese che utilizzano servizi camerali on line ☑</li> </ul>		Certificazioni e Anagrafiche



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche
Risorse Economiche	€ 10.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)	80%
30302 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità di alcuni uffici	Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione (iniziative realizzate / iniziative previste nell'anno)	Avvio 100% delle iniziative previste nell'anno

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridurre tempi lavorazione mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi</li> <li>- Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive</li> <li>- Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione dei contributi alle imprese</li> <li>- Riduzione tempi gestione procedure amministrative mediante l' integrazione di tutti i software gestionali in essere</li> </ul>	Infocert	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; trasversale
30302 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità di alcuni uffici	Certificazione qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggiore efficienza dei servizi certificazioni ed anagrafiche e della regolazione del mercato e tutela del consumatore</li> <li>- Maggiore conoscenza, misurazione e controllo nel tempo dei propri processi e conseguente miglioramento continuo</li> </ul>		Trasversale: Certificazioni e Anagrafiche, Regolazione del Mercato, Servizi di supporto (Risorse Umane, Segreteria Generale, Provveditorato)



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.4 Promuovere la qualità e l'efficienza dei servizi anagrafico certificativi
Risorse Economiche	€ 18.000,00
Investimenti	€ 15.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
<b>30402 Migliorare la qualità della banca dati Registro Imprese e l'efficienza nella lavorazione delle pratiche</b>	Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute	34%
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X/Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X-1	≤1
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench)	95%
	Livello di realizzazione del progetto di qualità dell'archivio Registro Imprese per conversione impiantisti da L. 46/90 a Dm 37/08	Progetto di conversione impiantisti da L. 46/90 a Dm 37/08	100%
	Durata media di sospensione delle pratiche	Durata media della sospensione delle pratiche anno X/Durata media della sospensione delle pratiche anno X-1	<1
<b>30403 Informatizzazione dei servizi camerali RI</b>	Grado di informatizzazione delle modalità di comunicazione con la cancelleria fallimentare	Data di avvio dell'utilizzo della procedura tramite fax evoluto	29/03/2013
	Grado di utilizzo della pec per l'invio dei provvedimenti di rifiuto	N° provvedimenti di rifiuto inviati tramite pec / N° provvedimenti di rifiuto inviati	40%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
<b>30402 Migliorare la qualità della banca dati Registro Imprese e l'efficienza nella lavorazione delle pratiche</b>	Progetto di qualità dell'archivio Registro Imprese	Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali mediante verifica indirizzi PEC errati/inattivi e allineamento dati Registro Imprese per attività impiantistica		Registro Imprese e Albo Artigiani
	Elevare lo standard qualitativo e quantitativo della lavorazione delle pratiche Registro Imprese	- Riduzione delle sospensioni per erronea presentazione delle pratiche - Mantenimento dei 5 gg per l' evasione delle pratiche (istanze)	Ordini Professionali, commercialisti, utenti qualificati	Registro Imprese e Albo Artigiani
	Ottimizzare l'organizzazione del Servizio Registro Imprese per migliorare l'informazione all'utenza	Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi		Registro Imprese e Albo Artigiani
<b>30403 Informatizzazione dei servizi camerali RI</b>	Informatizzazione delle modalità di comunicazione delle procedure fallimentari	- Incremento della dematerializzazione nelle comunicazioni tra Pubbliche Amministrazioni - Aumento dell'efficienza mediante l'impiego delle procedure paperless		Registro Imprese e Albo Artigiani
	Dematerializzazione dei documenti RI			Registro Imprese e Albo Artigiani
	Gestione Suap	Integrazione in ambiente Com.Unica delle procedure telematiche presidiate dal SUAP	Comuni, Infocamere (2013: Regione Unione Regionale)	Registro Imprese e Albo Artigiani



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.6 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza
Risorse Economiche	-
Investimenti	-

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
Miglioramento della comunicazione istituzionale e della soddisfazione dell'utenza	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	72%
	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati (indicatore trasversale applicabile al servizio regolazione del mercato)	75%
	Miglioramento della comunicazione esterna: rilevazione soddisfazione utenza per servizio/assistenza somministrato mediante lo sportello fisico	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	75%
	Rispetto della tempistica nella predisposizione Carta dei Servizi	Data di predisposizione Carta dei Servizi dell'Area Anagrafico certificativa e della Regolazione del Mercato	entro il 31/10/2013
	Livello di utilizzo della Posta elettronica per l'invio di informative	N° newsletter informative inviate tramite crm a commercialisti, notai, consulenti del lavoro	4,00
	Grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi allo sportello polifunzionale (sedi di Pisa e Santa Croce)	n° contatti con esito di soddisfazione positivo (faccina verde)/n° contatti che hanno risposto	90%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna	- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese - Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione - Miglioramento del clima aziendale - Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni	Retecamere	trasversale
	Progetti di valorizzazione del patrimonio documentale della Camera di Commercio di Pisa			trasversale



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
Risorse Economiche	€ 3.900,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30503 Promozione benessere organizzativo	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	90%
	Livello di realizzazione di incontri con Segretario Generale e Dirigenti	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	80%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti	
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento nell'erogazione dei servizi all'utenza	Piano di aggiornamento professionale Area Promozione e Sviluppo dei sistemi economici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese</li> <li>- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse)</li> <li>- Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima</li> <li>- Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali</li> </ul>		Dirigente Area Promozione e Sviluppo dei sistemi economici	
30502 Realizzazione di corsi di formazione su tematiche specifiche	Formazione per sviluppo competenze informatiche del personale				Servizio Provveditorato - trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction				Servizio Gestione Risorse Umane - trasversale



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



Programma/Obiettivo Strategico	3.7 Implementare il ciclo delle performance
Risorse Economiche	-

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
30701 Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X/ Punteggio ottenuto check-up anno X-1	2,50
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	90%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30701 Implementare il ciclo delle Performance				
Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale	Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo	Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi pluriennali Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale)		Servizio Programmazione e Controllo di gestione
Sviluppare il progetto benchmarking camerale (miglioramento dell'analisi dei)	Progetto benchmarking camerale	Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza		trasversale
Rilevare la customer satisfaction	Sviluppare la customer satisfaction			



## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**



Programma/Obiettivo Strategico	1.2 Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività' del sistema			
Risorse Economiche	€ 1.846.400,00			
Investimenti	€ 500.000,00			
Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013	
10201 Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative nella provincia di Pisa attraverso la partecipazione al capitale di rischio di dette imprese con quote di importo contenuto soggette a liquidazione a scadenze concordate	Livello di richiesta di partecipazione tramite fondo rotativo	N° nuove candidature presentate ogni anno	3,00	
	Tempi medi di risposta alle domande pervenute	ΔGiorni intercorrenti tra la data di presentazione della domanda e la data di comunicazione dell'esito istruttorio all'azienda/n° domande pervenute (fondo rotativo)	90,00	
10202 Realizzazione di attività informativa e di consulenza al fine di facilitare l'accesso al credito delle imprese	Livello di affluenza degli utenti allo sportello informativo	n° di utenti allo sportello informativo	1000,00	
10203 Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti	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 X/n° imprese attive	18,00	
	Sviluppo temporale dei finanziamenti bancari attivati	Finanziamenti bancari attivati anno X/Contributo per il microcredito della CCIAA	20,00	
	Livello di accordi realizzati con le banche e confidi per agevolare l'accesso al credito	N° accordi realizzati con le banche e con i confidi per agevolare l'accesso al credito delle imprese	12,00	
Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10201 Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative nella provincia di Pisa attraverso la partecipazione al capitale di rischio di dette imprese con quote di importo contenuto soggette a liquidazione a scadenze concordate	Fondo rotativo per le imprese innovative	-Disponibilità di seed capital per le imprese innovative pisane ad alto potenziale di crescita	Pontech,Polo tecnologico Navacchio, Assefi, Associazioni di categoria, Provincia di Pisa, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale	Azienda Speciale Assefi
10202 Realizzazione di attività informativa e di consulenza al fine di facilitare l'accesso al credito delle imprese	Servizi di consulenza specialistica per la ricerca di forme di finanza agevolata e supporto informativo per richiesta di contributi e agevolazioni anche comunitarie	-Consolidamento del novero delle imprese che accedono alle agevolazioni finanziarie -Facilitare la nascita di nuove imprese	Pontech,Polo tecnologico Navacchio, Assefi, Associazioni di categoria, Provincia di Pisa, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore	Azienda Speciale Assefi
	Contributo C/Esercizio Assefi			Azienda Speciale Assefi
10203 Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti	Erogazione di contributi a favore dei confidi (c/garanzia) e delle imprese (c/interessi) per l'accesso a finanziamenti garantiti dai Confidi (Accordo MISE Unioncamere)	-Supporto dell'accesso al credito delle PMI anche attraverso accordi con il sistema bancario e con i Confidi per la realizzazione di nuovi investimenti	Pontech,Polo tecnologico Navacchio, Assefi, Associazioni di categoria, Provincia di Pisa, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Consorzi Fidi, Provincia, Unioncamere	Azienda Speciale Assefi
	Supportare l'accesso al credito per microfinanziamenti (fino a 20.000€)	- Disponibilità per le imprese di incentivi finanziari per stimolare la realizzazione di nuovi investimenti	Assefi, Banche, MISE, Associazioni di categoria, Unioncamere	Azienda Speciale Assefi
	Erogazione di contributi a fondo perduto per stimolare la realizzazione di nuovi investimenti e nuove imprese		Assefi, Associazioni di categoria	Azienda Speciale Assefi

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

Programma/Obiettivo Strategico	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano
Risorse Economiche	€ 209.090,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Livello di diffusione delle attività di formazione manageriale in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma(\text{Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno} * \text{partecipanti ai corsi formativi})$ anno X/ $\Sigma(\text{Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno} * \text{partecipanti ai corsi formativi})$ anno X-1	100%
10302 Sensibilizzare il tessuto imprenditoriale sul tema dell'innovazione	Grado di realizzazione delle iniziative sulle reti di impresa	Progetto di promozione delle reti di imprese: iniziative di competenza realizzate/iniziativa di competenza previste nell'anno	100%
10303 Accrescere la propensione dei giovani alla creazione di impresa e stimolare l'alternanza scuola lavoro	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nelle attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro	n° studenti della prov di Pisa coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro anno X	700
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	Livello di coinvolgimento delle imprese al Club imprese innovative	n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative	90,00

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Formazione manageriale	- Favorire la formazione continua anche di personale già inserito nel mondo del lavoro - Migliore livello di managerialità nella gestione delle piccole e medie imprese	Unioncamere Toscana, Associazioni di categoria, Assefi	Azienda Speciale Assefi
10302 Sensibilizzare il tessuto imprenditoriale sul tema dell'innovazione	Promozione delle reti d'impresa	Diffondere la conoscenza di strumenti utili alla crescita quali le reti d'impresa	Universitas Mercatorum, Unioncamere Toscana, Associazioni di categoria, Assefi, MISE, Unioncamere	Azienda Speciale Assefi
10303 Accrescere la propensione dei giovani alla creazione di impresa e stimolare l'alternanza scuola lavoro	Orientamento al lavoro e creazione di impresa	-Coinvolgimento dei giovani in esperienze finalizzate all'accrescimento delle competenze trasversali per un migliore accesso al mondo del lavoro o per aumentare la propensione all'autoimprenditoria o al lavoro autonomo	Coap, Centro per l'impiego, Ordini Professionali, Junior Achievement, Istituti scolastici pisani, Associazioni di categoria, Assefi, UTC	Azienda Speciale Assefi
	Alternanza Scuola lavoro			Azienda Speciale Assefi
	Competizioni tra "imprese di studenti"			Azienda Speciale Assefi
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	Potenziamento Club imprese innovative	- Aumentare la reciproca conoscenza delle imprese innovative del territorio, la loro visibilità rispetto a grandi imprese e i rapporti con il mondo della ricerca - Promuovere lo sviluppo delle idee innovative e la loro valorizzazione sul mercato	CCIAA Lucca, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Assefi, imprese e multinazionali presenti in Italia, CNR	Azienda Speciale Assefi
	Organizzazione di incontri B2B			Azienda Speciale Assefi
	Azioni di scouting di nuove idee imprenditoriali			Azienda Speciale Assefi





## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



Programma/Obiettivo Strategico	1.5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese
Risorse Economiche	€ 415.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	Grado di divulgazione dell'iniziativa Premio Ecoinnovation	N° di partecipanti al premio Ecoinnovation	30,00
	Rispetto tempi istruttoria bando certificazioni	N° istruttorie bando certificazioni concluse entro 60 giorni /N° delle istruttorie bando certificazioni	100,00%
10506 Promuovere il green building	Livello di diffusione delle attività di formazione sullo sviluppo sostenibile in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X-1	100,00%

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	Erogazione di contributi tramite bando per chi acquisisce certificazioni EMAS, ohsas, qualità	Maggiore diffusione di sistemi di gestione e norme Uni su ambiente, qualità e sicurezza certificati	Azienda Speciale PAI, Associazione Conciatori, Consorzio Conciatori, ASSA, Associazioni Categoria	Azienda Pai
	Premio Ecoinnovation	Premio delle eccellenze edilizie volto a stimolare processi emulativi	PAI, Ordine Architetti, Ordine degli Ingegneri, Fondazione Symbola	Azienda Pai
	Promozione S.G.A., energie alternative per l'efficienza dei processi produttivi, gestione rifiuti	Divulgazione delle pratiche più efficienti adottate dalle imprese in tema di risparmio energetico e utilizzo di energie alternative con particolare riferimento al distretto conciario, compresa la subfornitura (RPP)	PAI, Fondazione Symbola ed ordini professionali, Pontech, Po.Te.co	Azienda Pai
	Contributo Az. Speciale Pai			Azienda Pai
10506 Promuovere il green building	Formazione e informazione su tecnologie per il green building e la ristrutturazione	Diffusione di sistemi costruttivi innovativi e di integrazione degli impianti 'Risparmio energetico e sostenibilità ambientale del patrimonio edilizio esistente e delle nuove costruzioni	PAI, Fondazione Symbola ed ordini professionali, Pontech, Po.Te.co	Azienda Pai
	Premio committenza architettura	Valorizzazione del paesaggio e dell'ambiente urbano come bene di valore economico Stimolo a processi emulativi sull'utilizzo di tecniche edilizie sostenibili	PAI, Ordine Architetti, Ordine degli Ingegneri	Azienda Pai



## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



Programma/Obiettivo Strategico	3.6 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza
Risorse Economiche	-
Investimenti	-

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2013
Miglioramento della comunicazione esterna e della soddisfazione dell'utenza	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 (indicatore trasversale)	75%
	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	72%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese</li> <li>- Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione</li> <li>- Miglioramento del clima aziendale</li> <li>- Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni</li> </ul>	Retecamere	Servizio Relazioni esterne e affari generali trasversale

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

VALENZA INDICATORE	ECONOMICO-FINANZIARIA	Target
Sviluppo temporale dei costi di funzionamento	Costi di funzionamento anno X/Costi di funzionamento anno X-1	<=100%



## 5. La performance individuale

SEGRETARIO GENERALE					Peso	Target
IMPRESE E TERRITORIO						
A	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio</b>				<b>30%</b>	
A1	1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese del territorio) all'interno della priorità 1	20%	85%	
A2	2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A2 (Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese) all'interno della priorità 1	20%	85%	
A3	3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura dell'eccellenza e dell'innovazione) all'interno della priorità 1	20%	85%	
A4	4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo) all'interno della priorità 1	20%	85%	
A5	5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile) all'interno della priorità 1	20%	85%	
A	<b>Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica</b>			<b>20%</b>		
A6	1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere le attività di regolazione del mercato) all'interno della priorità 2	50%	85%	
A7	2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati e di regolazione delle produzioni agroalimentari) all'interno della priorità 2	50%	85%	
PROCESSI INTERNI					Peso	Target
B	<b>Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse</b>			<b>20%</b>		
B1	1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3, inerenti la dimensione processi interni	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B1 (Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente) all'interno della priorità 3	20%	85%	
A8	2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A8 (Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica) all'interno della priorità 3	5%	85%	
B2	3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B2 (Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche) all'interno della priorità 3	20%	85%	
B4	4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B4 (Promuovere la qualità e l'efficienza dei servizi anagrafico certificativi) all'interno della priorità 3	20%	85%	
B3	5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B3 (Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3 (staff del SG)	25%	85%	
B2	3		Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno (Progetto certificazioni qualità)	10%	85%



## 5. La performance individuale

La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Come Partecipare	Come Operare
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre		
L'analisi del contesto		
Strategie		
Performance Individuale		
Check up e Piano di Miglioramento		

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target
C1	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane</b>			<b>7,5%</b>	
C1	1	Livello di assenza per malattia pro-capite (indicatore bench)	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2012/ personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	20%	<5
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/punteggio ottenuto da indagine di People anno n-1	20%	>=1
C1	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	30%	2
C1	4	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	30%	12,00
C2	<b>Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>			<b>7,5%</b>	
C2	1	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	50%	2,50
C2	2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	50%	90%
ECONOMICO-FINANZIARIA				Peso	Target
D2	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>			<b>5%</b>	
D2	1	Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	8,00
D2	2	Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	400.000,00
D2	3	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	20%	10%
D3	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>			<b>5%</b>	
D3	1	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 Istituzionali A e B / Oneri Correnti	50%	50%
D3	2	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	50%	74%
D4	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il VA lordo distribuito al Tessuto Economico Produttivo</b>			<b>5%</b>	
D4	1	Grado di distribuzione del valore aggiunto al Tessuto Economico Produttivo	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Valore aggiunto distribuito (Indicatore Bench)	3-2015 100%	72%



## 5. La performance individuale

Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria					
			PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2013
B1	Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente			35%	
B1	1	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori CCIAA (entrambe le sedi): rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	100%	95%
B2	Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche			40%	
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)	70%	80%
B2	3	Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno (Progetto certificazioni qualità)	30%	85%
CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2013
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane			5%	
C1	5	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	100%	>90%
C2	Implementare il ciclo di gestione delle performance			5%	
C2	1	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	60%	2,50
C2	2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici Area Gestione Patrimoniale/Interventi economici previsti a budget- Area Gestione Patrimoniale	40%	90%



## 5. La performance individuale

Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria				
ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Target 2013
<b>D3 Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>			<b>5%</b>	
D3 1	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	25%	50%
D3 2	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	25%	74%
D3 3	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Oneri Correnti	25%	24%
D3 4	Riduzione della spesa per comunicazione tramite posta ordinaria rispetto all'anno 2011	Spesa per comunicazione tramite posta ordinaria anno x /Spesa per comunicazione tramite posta ordinaria anno 2011	25%	0,49
<b>D4 Incrementare nel medio-lungo periodo il va lordo distribuito al tessuto economico produttivo</b>			<b>10%</b>	
D4 3	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 2012 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2012) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2012 (per anno di cassa 2013)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2012	100%	78%





## 5. La performance individuale

Dirigente Area Promozione e Sviluppo delle imprese				Peso	Target
CRESCITA E APPRENDIMENTO					
C1	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane</b>			<b>5%</b>	
C1	1	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	100%	>90%
C2	<b>Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>			<b>5%</b>	
C2	1	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	40%	2,50
C2	2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici Area Promozione e Sviluppo/Interventi economici previsti a budget- Area Promozione e Sviluppo	60%	90%
ECONOMICO-FINANZIARIA				Peso	Target 2013
D2	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>			<b>8%</b>	
D2	1	Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	8,00
D2	2	Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	€ 400.000,00



## 5. La performance individuale

Dirigente dell'Area Anagrafico Certificativa e della Regolazione del Mercato					
IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2013
<b>A6</b>	<b>Promuovere le attività di regolazione del mercato</b>			<b>20%</b>	
A6	1	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva	N° di ispezioni effettuate nell'anno X *1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	25%	14,00
A6	4	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni gestite (dato stock)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	20,50
A6	6	Grado di implementazione del servizio "Punto Informativo Brevettuale"	Progetto di implementazione del servizio "Punto Informativo Brevettuale": iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	25%	100%
A6	7	Grado di realizzazione del progetto per la promozione della cultura della legalità	Progetto per la promozione della cultura della legalità: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	25%	100%
PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2013
<b>B1</b>	<b>Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente</b>			<b>12%</b>	
B1	4	Sviluppo temporale dell'incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate a pagamento) anno X/(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate a pagamento) anno X-1	35%	105%
B1	5	Sviluppo e diffusione del sistema di rilascio dei certificati di origine on line	N° richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine rilasciati on line nell'anno X/N° richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine rilasciati on line nell'anno X-1	35%	1,30
B1	6	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 2012 hanno fatto più di 1 invio di protesti	30%	60%
<b>B2</b>	<b>Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>			<b>18%</b>	
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)	45%	80%
B2	3	Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno (Progetto certificazioni qualità)	55%	100%



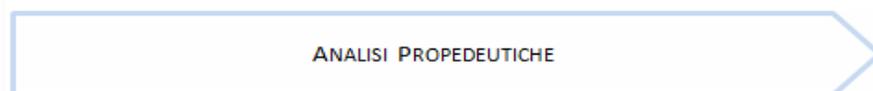
## 5. La performance individuale

Dirigente dell'Area Anagrafico Certificativa e della Regolazione del Mercato					
			PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2013
<b>B3</b>	<b>Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza</b>			<b>10%</b>	
B3	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	40%	75%
B3	5	Rispetto della tempistica nella predisposizione Carta dei Servizi	Data di predisposizione Carta dei Servizi dell'Area Anagrafico certificativa e della Regolazione del Mercato	60%	entro il 31/10/2013
<b>B4</b>	<b>Promuovere la qualità e l'efficienza dei servizi anagrafico certificativi</b>			<b>25%</b>	
B4	1	Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute	25%	34%
B4	2	Durata media di sospensione delle pratiche	Durata media della sospensione delle pratiche anno X/Durata media della sospensione delle pratiche anno X-1	15%	<1
B4	3	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X/Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X-1	30%	≤1
B4	4	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench)	30%	95%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>				<b>Peso</b>	<b>Target 2013</b>
<b>C1</b>	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane</b>			<b>5%</b>	
C1	1	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	100%	>90%
<b>C2</b>	<b>Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>			<b>10%</b>	
C2	1	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	50%	2,50
C2	2	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici Area Anagrafico Certificativa/Interventi economici previsti a budget-Area Anagrafico Certificativa	50%	90%

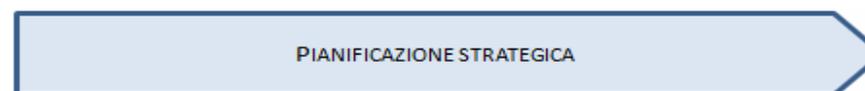
## 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

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

Di seguito si propone una sintesi delle attività, tempi e attori coinvolti del processo di redazione del Piano della Performance.



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



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

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Definizione della struttura del documento	Dic-Gen	Segr.Gen, Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione
2 Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov-Dic	S. Programmazione e controllo di gestione
3 Check-up e definizione dei piani di miglioramento	Gen	Segr.Gen, Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione
4 Predisposizione Piano della performance	Gen	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
5 Approvazione del piano della Performance	Gen	Giunta
6 Comunicazione del piano all'interno dell'Ente e all'esterno	Gen-Feb	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
7 Pubblicazione sulla sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito internet	Feb	S. Relazioni esterne e affari generali
8 Aggiornamento del piano della performance	In itinere	Giunta, Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione

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

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

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

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

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

Si rimandano in allegato 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 2013 (Schede Progetti e Azioni, allegato a delibera n°139/12 «Progetti e Azioni Anno 2013. Determinazioni»)

## 6.3 - Check - Up e Piano di Miglioramento

La Camera di Commercio di Pisa, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle Camera di Commercio (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali
- rappresenta un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.

Si rimanda in allegato per i risultati del check-up.