



IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2020-2022

Camera di commercio di Pisa

Gennaio 2020



Premessa

Il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

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

- **Qualità:** assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici, Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare
- **Comprensibilità:** esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa,
- **Attendibilità:** verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.



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

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

Il Piano della performance si integra, altresì, con il Piano della Prevenzione della corruzione e trasparenza in quanto contiene al suo interno indicatori specifici definiti nel piano e con gli altri strumenti di controllo in essere. In particolare, il documento ricorre, più volte, alle informazioni derivanti dal sistema di benchmarking messo in atto a livello di sistema per un confronto spazio temporale con specifici cluster dimensionali, regionali oppure nazionali.

Il presente Piano è redatto secondo le Linee guida redatte da Unioncamere nazionale in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica che mirano a tenere conto delle novità introdotte dalle modifiche apportate dal D.lgs. n. 74/2017

IL PRESIDENTE

Valter Tamburini



Indice

PREMESSA

1 . PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

1.1 Mission e principali attività

1.2 Organizzazione e personale

1.3. Bilancio. Le risorse economiche

1.4 Stakeholders della CCIAA ed indicatori sui servizi

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

3. PIANIFICAZIONE

3.0. Albero della Performance

3.1. Gli obiettivi strategici

3.2. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5. Il Piano azioni positive 2020-2022

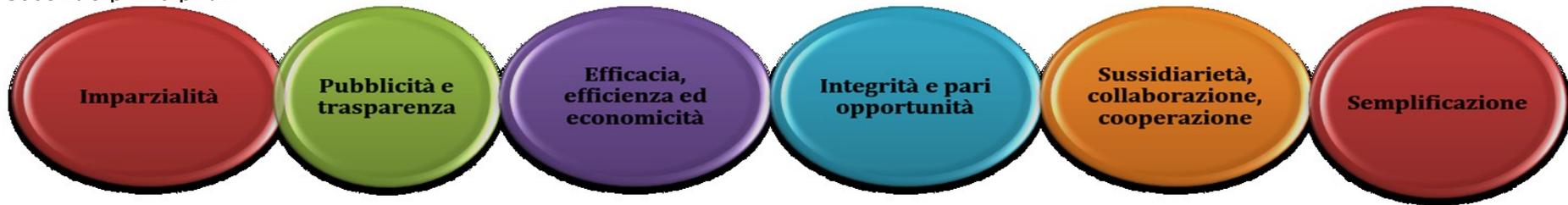
Allegati Tecnici

1.1. Mission e principali attività

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

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

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:



Con **Decreto MISE dell'8 agosto 2017**, con cui sono state ridefinite le circoscrizioni territoriali delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura mediante accorpamento, è stata istituita anche la **nuova Camera di commercio della Toscana Nord- Ovest** mediante accorpamento delle camere di commercio di Pisa, Lucca e Massa Carrara, attualmente sospeso.

Le nuove Camere di commercio risultano costituite a decorrere dalla data di insediamento dei nuovi consigli camerali.



1.1. Mission e principali attività

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

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

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



MORE FOR LESS

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



1.1. Mission e principali attività

La riforma introdotta dal **Decreto legislativo di riforma delle Camere di commercio n. 219/2016** ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha ridefinito le competenze delle CCIAA

 **Semplificazione e trasparenza**

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa

 **Orientamento al lavoro e alle professioni**

- ▶ Orientamento
- ▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze

 **Internazionalizzazione**

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export

 **Tutela e legalità**

- ▶ Tutela della legalità
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- ▶ Tutela della proprietà industriale

 **Turismo e cultura**

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

 **Digitalizzazione**

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale

 **Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti**

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici

 **Ambiente e sviluppo sostenibile**

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale



1.2. Organizzazione e personale

Presidente

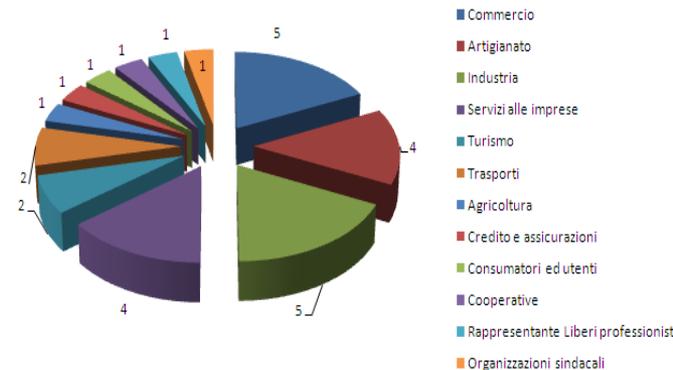
Guida la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne fissa l'ordine del giorno e adotta tutti gli atti che la legge, i regolamenti ed il presente Statuto attribuiscono alla sua competenza.

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
Valter Tamburini (Presidente)	Artigianato	Alessandro Gasparri	Organizzazioni sindacali
Roberto Balestri (vicepresidente)	Commercio	Ginghiali Sonia	Servizi alle Imprese
Pierfrancesco Pacini	Industria	Enrico Guardati	Commercio
Riccardo Bartolommei	Rappresentante Liberi professionisti	Laura Grassi	Commercio
Franco Benedetti	Commercio	Riccardo Toncelli	Trasporti
Federica Grassini	Turismo	Rolando Pampaloni	Trasporti
In attesa di nomina in sostituzione	Cooperative	Stefano Picciolini	Credito e assicurazioni
Emiliano Maratea	Servizi alle Imprese	Giacomo Orsucci	Consumatori ed utenti
Laura De Cesare	Artigianato	Luigi Micheletti	Commercio
Federico Pieragnoli	Servizi alle Imprese	Michele Spagnoli	Servizi alle Imprese
Elena Fariello	Artigianato	Laura Ricci	Industria
Federigo Federighi	Industria	Simonetta Vecoli	Industria
Fabrizio Filippi	Agricoltura	Alessandro Cordoni	Turismo
Ferdinando Ciampi	Industria	Andrea Zavanella	Artigianato





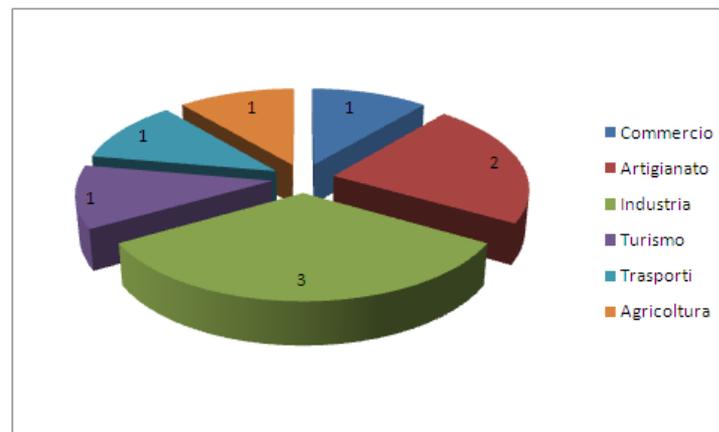
1.2. Organizzazione e personale

Giunta Organo esecutivo collegiale composta dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio camerale. 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 dimissioni societarie
- Delibera la partecipazione ad accordi di programma, patti territoriali e, in generale, in ordine all'adozione di moduli collaborativi con altre pubbliche amministrazioni e con privati;
- Delibera la promozione, realizzazione e gestione di strutture ed infrastrutture di interesse generale di livello locale, regionale o nazionale nel rispetto degli indirizzi del Consiglio
- Definisce gli obiettivi ed i progetti da attuare nella gestione amministrativa;
- Svolge, avvalendosi dell'organismo indipendente di valutazione, l'attività di valutazione e controllo strategico delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi e agli obiettivi individuati, anche con riferimento agli obiettivi assegnati al Segretario Generale ed alle aziende speciali.

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
-------------------	-------------------------

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



Collegio dei Revisori dei conti Organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.



1.2. Organizzazione e personale

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

Dirigenti

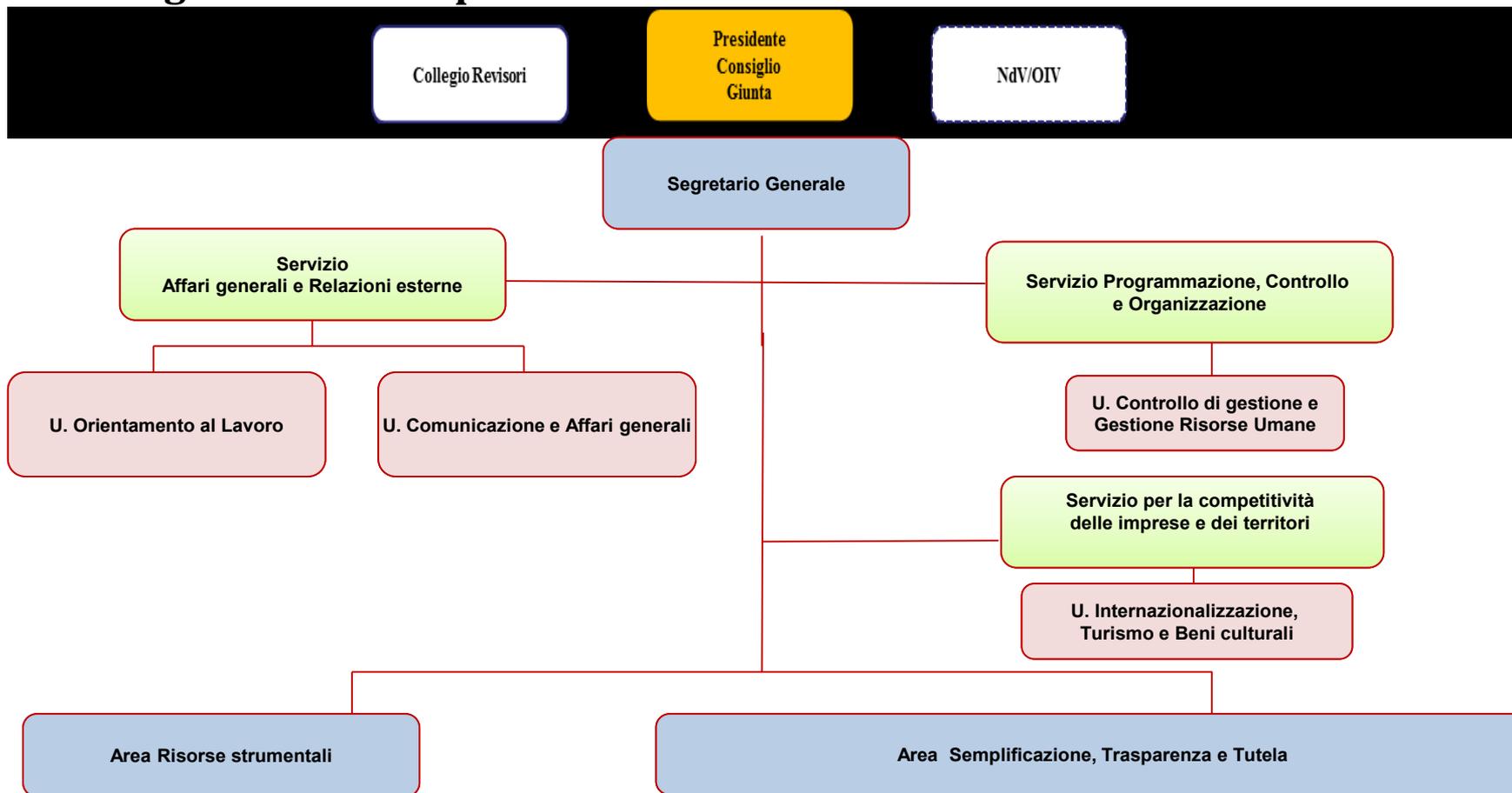
<p>Dott.ssa Cristina Martelli</p>	<p>Segretario generale</p>
<p>Dott.ssa Marzia Guardati</p>	<p>Fino al 31/01/20120: Dirigente Area Gestione Patrimonio e regolazione del mercato Dal 1/2/2020*: - Dirigente Area semplificazione trasparenza e tutela - Ad interim Dirigente Area Risorse Strumentali</p>

*A seguito riorganizzazione dell'Ente delle Aree dirigenziali

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance



1.2. Organizzazione e personale



*E' in atto una riorganizzazione dell'Ente già definita a livello di macrostruttura.

Una volta completata l'organizzazione definitiva, il relativo organigramma sarà consultabile sul sito camerale nella sezione Amministrazione trasparente <https://www.pi.camcom.it/camera/2998/Articolazione-degli-Uffici.html>

1.2. Organizzazione e personale

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.

I vincoli assunzionali resi ancor più stringenti dal D.L.6/7/12 n. 95, art.14 comma 5, convertito nella Legge 135/12 c.d. "Spending Review", oltre alla riforma di razionalizzazione del sistema camerale, non consentono da tempo di procedere a nuove assunzioni, pur in presenza nel passato di una carenza sulla dotazione organica che, con il Decreto MISE dell'8/08/2017, è stata ridotta a 57 unità.

A seguito di cessazioni per mobilità verso altre Amministrazioni Pubbliche e cessazioni per pensionamenti, il numero dei dipendenti al 31/12/2019 è pari a n.52. Si rileva che attualmente presso l'Amministrazione è presente un'unità in comando dal 1/10/2019 ed al contempo, dalla stessa data, un'unità di personale dipendente è in aspettativa sindacale fino al 31/12/2020.

Composizione del Personale in Ruolo - 31.12.2019							
Categoria contrattuale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
						Donne	Uomini
Dirigenti	3	2	2	2	2	2	0
D	14	14	14	13	13	6	6
C	35	34	30	29	27	19	8
B	11	11	11	10	10	7	1
A	3	3	3	3	3	2	1
Totale	66	64	60	57	55	36	16

Composizione del Personale per tipologia contrattuale											
2014		2015		2016		2017		2018		2019	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
64	2	60	4	55	5	53	4	51	4	49	3
66		64		60		57		55		52	

1.2. Organizzazione e personale

Totale Personale (in unità equivalenti) 1000/ Imprese attive (comprese unità locali) - *Fonte dati Sistema nazionale Pareto

	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Camera di Commercio di Pisa	1,28	1,20	1,14	1,12
Media regionale	1,37	1,34	1,29	1,17
Media dimensionale	1,23	1,13	1,09	1,06

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali - *Fonte dati Sistema nazionale Pareto

Per Funzione - Ripartizione funzioni istituzionali delle Camere di commercio ex DPR 254/05	CCIAA PISA 2018	MEDIA REGIONALE 2018	MEDIA DIMENSIONALE 2018
Funzione A - B (Governo camerale- Processi di supporto)	37,69%	40,93%	38,86%
Funzione C (Trasparenza, semplificazione e tutela)	42,07%	39,18%	40,94%
Funzione D - E (Sviluppo della competitività - Maggiorazione D. annuale)	18,03%	17,83%	18,96%
Funzione F (Altri servizi camerale)	2,21%	0,62%	0,54%



1.2. Organizzazione e personale

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per classi di età

Classi d'età	2014	2015	2016	2017	2018	2019
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	9	8	8	6	4	3
40-49	28	27	21	20	17	15
50-59	20	19	22	23	26	27
60 e oltre	9	10	9	8	8	7
Totale	66	64	60	57	55	52

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per titolo di studio

Titolo di studio	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
						donne	uomini
Scuola dell'obbligo	13	10	9	9	9	6	2
Diploma	24	26	23	22	21	16	4
Laurea	29	28	28	26	25	14	10
Totale	66	64	60	57	55	36	16

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per anzianità di servizio

Anzianità di Servizio	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0-5	16	6	6	2	2	2
6-10	5	9	9	9	8	8
11-15	10	8	8	8	6	6
16-20	14	14	13	7	6	6
21-25	6	8	8	11	12	12
26-30	12	12	11	10	11	10
31-35	0	3	3	6	7	6
36-40	3	4	2	3	2	2
41 e oltre	0	0	0	1	1	0
Totale	66	64	60	57	55	52

Composizione del Personale per Sesso

2014		2015		2016		2017		2018		2019	
Donne	Uomini										
47	19	45	19	42	18	39	18	37	18	36	16
66		64		60		57		55		52	

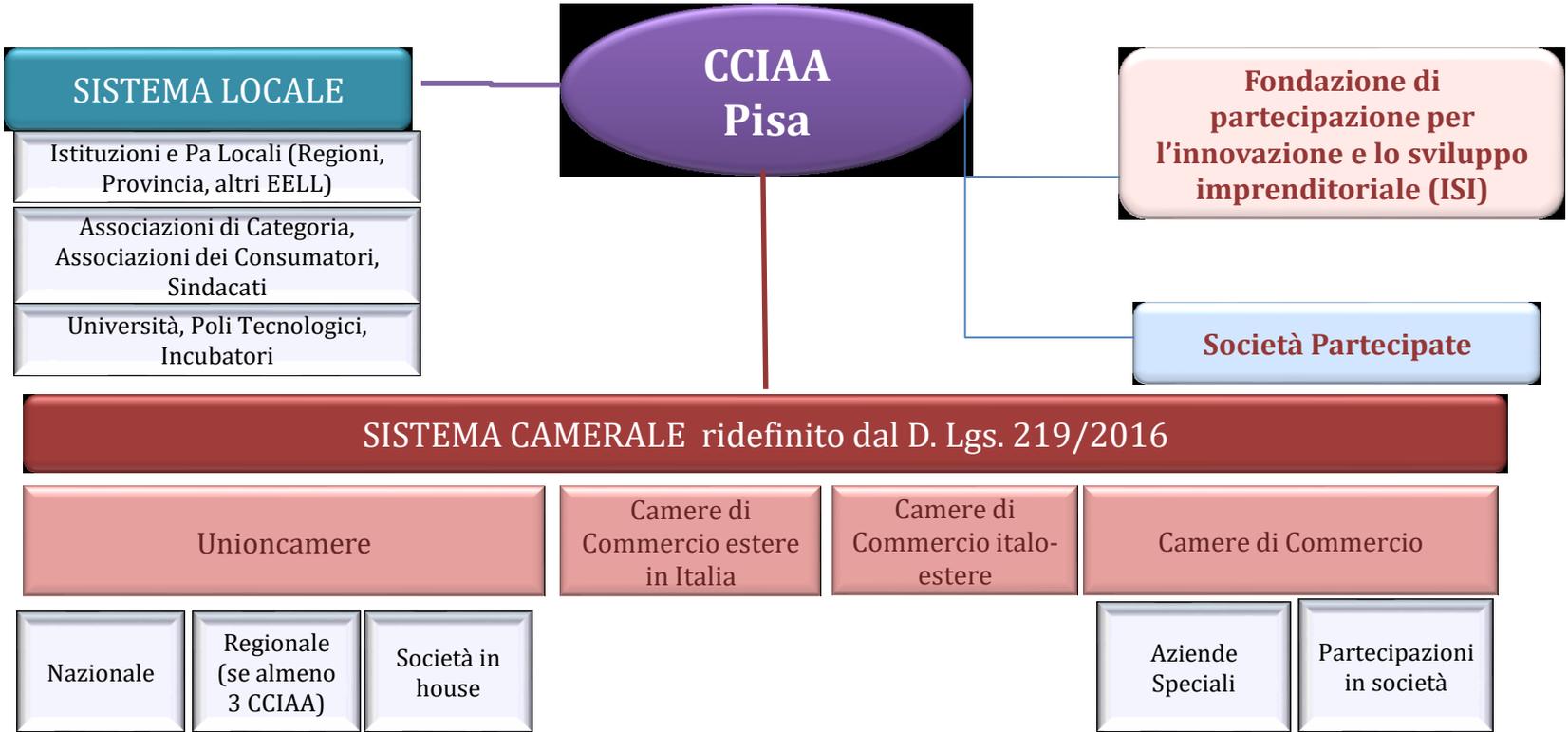
Composizione del consiglio per Sesso

2014		2015		2016		2017		2018		2019	
Donne	Uomini										
6	22	6	22	7	21	7	21	7	21	7	21
28		28		28		28		28		28	

1.2. Organizzazione e personale

La Camera di commercio di Pisa: Sistema di Governance integrata

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





1.2. Organizzazione e personale



SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Piazza Vittorio Emanuele II, n. 5

Tel. 050/512.111, Fax 050/512.250

SEDE DISTACCATA DI S. CROCE SULLARNO:

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



1.2. Organizzazione e personale

Dal febbraio 2017 è attiva la **Fondazione di partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale** per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano di cui la Camera di commercio di Pisa è Ente promotore.

In linea con il proprio Statuto, la Fondazione svolge la propria attività in ambito regionale nelle seguenti aree:

COME DIVENTARE IMPRENDITORI

Fondazione ISI offre una consulenza professionale già nella fase di creazione dell'impresa: informazioni utili e interessanti possibilità di formazione

SVILUPPARE LA PROPRIA AZIENDA

- Assistenza alla ricerca di fonti di finanziamento
- Business plan: Elaborazione di piani previsionali economico finanziari valutazione della redditività di progetto
- Formazione: Corsi di formazione manageriale specifici

INNOVARE PER CRESCERE

Sostegno alla imprese con promozione processi di Innovazione.
Supporto e consulenza sugli strumenti finanziari regionali e nazionali, alle micro, piccole e medie imprese ad elevato potenziale di crescita sia per la fase di ideazione che per quella di start-up.
Sostegno alle imprese esistenti nello sviluppo di progetti dal carattere fortemente innovativo, attraverso bandi, formazione, eventi e strumenti finanziari dedicati.

ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

Ruolo attivo nella diffusione della "cultura d'impresa" e nella realizzazione di iniziative di orientamento al lavoro per i giovani allo scopo di aumentare in loro la consapevolezza e un atteggiamento "imprenditivo" rispetto alle scelte professionali



1.2. Organizzazione e personale

Il Sistema delle Partecipazioni della Camera di Commercio di Pisa

La politica delle partecipazioni ha rappresentato finora, per la Camera di Commercio di Pisa, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Il susseguirsi di interventi legislativi in materia di razionalizzazione delle partecipazioni detenute dalla Pubblica Amministrazione (Legge n. 244/2007, art. 3 commi 27, 28 e 29 e 147/2013, art. 1 comma 569, L. 190/2014, art. 1 comma 612), in ultimo il D.Lgs. 175/2016 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, hanno richiesto un'attenta ricognizione delle partecipazioni detenute al fine di snellire il novero delle società partecipate direttamente ed indirettamente, che hanno portato a deliberare la messa in liquidazione, il recesso o la vendita di alcune di esse.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 20 del D.Lgs. 175/2016, a dicembre 2019 è stato adottato il provvedimento di ricognizione periodica delle partecipazioni che ha dato atto dell'attuazione delle azioni previste nel piano di razionalizzazione straordinaria adottato il 29 settembre 2017 ed ha definito il nuovo piano da attuarsi nel 2020.

Il portafoglio di partecipazioni, al netto delle società già poste in liquidazione, si compone, oggi, essenzialmente di società di sistema, organizzate secondo il modello dell' inhouse providing (7 in totale), oltre alla holding operativa del sistema camerale, società che operano nelle infrastrutture (3), la stazione sperimentale delle pelli e delle materie concianti SSIP srl costituita tra le Camere di Pisa, Vicenza e Napoli per l'esercizio delle funzioni demandate loro dalla legge e una centrale di committenza regionale per l'acquisto dell'energia.

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

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

1.3 Bilancio. Le risorse economiche

Il Conto Economico

Principali risultanze del conto economico (anni 2014-2020)								
		anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018	Preconsuntivo anno 2019	Preventivo anno 2020
Diritto annuale		10.085.071,73	6.628.052,60	6.066.908,94	4.241.012,12	5.114.254,13	5.120.902,00	5.117.692,00
Diritti di segreteria		1.977.018,76	1.935.543,33	1.977.249,49	1.983.937,98	2.019.127,01	2.026.200,00	2.031.300,00
Contributi e trasferimenti		633.662,77	319.345,94	609.325,06	366.312,53	337.614,25	369.312,75	442.951,00
Proventi da gestione di beni e servizi		332.237,32	335.896,46	356.756,98	163.487,17	217.100,03	269.312,62	318.075,00
Variazione rimanenze		9.648,70	- 10.140,80	- 16.018,73	- 1.789,10	- 10.983,26	-	-
Proventi Correnti		13.037.639,28	9.208.697,53	8.994.221,74	6.752.960,70	7.677.112,16	7.785.727,37	7.910.018,00
Personale		2.934.510,73	2.849.555,07	2.765.881,92	2.659.817,21	2.670.984,4	2.652.533,09	2.612.869,03
Costi di funzionamento	Quote associative	903.846,94	458.531,13	410.671,44	365.772,11	340.339,34	323.723,00	350.000,00
	Organi istituzionali	237.132,26	238.069,41	198.633,07	49.845,13	48.710,23	52.381,00	51.881,00
	Altri costi di funzionamento	1.521.791,87	1.351.662,45	1.302.487,11	1.195.804,63	1.290.943,00	1.455.192,58	1.461.052,44
Interventi economici		4.956.841,80	3.020.812,59	2.807.825,01	1.168.883,89	2.077.889,42	2.322.901,62	2.323.000,00
Ammortamenti ed accantonamenti		3.256.597,59	2.267.045,92	2.246.676,32	1.630.462,59	1.973.948,46	2.026.252,92	2.041.983,00
Oneri correnti		13.810.721,19	10.185.676,57	9.732.174,87	7.070.585,56	8.402.814,85	8.832.984,21	8.840.785,47
Risultato Gestione corrente		- 773.081,91	- 976.979,04	- 737.953,13	- 317.624,86	- 725.702,69	- 1.047.256,84	- 930.767,47
Risultato Gestione finanziaria		562.678,27	453.980,37	403.534,65	429.809,31	475.569,62	613.084,49	574.828,07
Risultato gestione straordinaria		567.709,22	620.317,55	1.443.372,35	324.442,26	369.834,10	166.206,68	-
Rettifiche Attivo patrimoniale		- 1.759,40	- 592,67	- 799.692,69	- 353.658,14	- 291,26	-	-
Risultato economico d'esercizio		355.546,18	96.726,21	309.261,18	82.968,57	119.409,77	- 267.965,67	355.939,40



Lo Stato Patrimoniale

Attivo dello Stato Patrimoniale (anni 2014-2020)						
	anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018	
Immobilizzazioni immateriali	31.194,14	24.802,08	17.919,52	16.329,16	11.603,40	
Immobilizzazioni materiali	4.030.618,63	4.090.029,67	6.058.886,59	6.023.876,58	5.116.253,06	
Immobilizzazioni finanziarie	8.578.456,22	8.413.539,23	12.839.065,06	12.492.346,08	12.717.524,04	
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	12.640.268,99	12.528.370,98	18.915.871,17	18.532.551,82	17.845.380,50	
Rimanenze di magazzino	144.381,62	134.240,82	46.920,71	45.131,61	34.148,35	
Crediti di funzionamento	20.520.451,65	4.675.626,05	3.848.570,10	3.313.786,69	2.962.847,97	
Disponibilità liquide	2.172.608,27	18.274.972,45	14.955.391,77	12.560.895,16	13.800.297,90	
ATTIVO CIRCOLANTE	22.837.441,54	23.084.839,32	18.850.882,58	15.919.813,46	16.797.294,22	
Ratei e Risconti attivi	87.006,84	16.474,07	18.795,08	17.679,11	10.785,88	
TOTALE ATTIVO	35.564.717,37	35.629.684,37	37.785.548,83	34.470.044,39	34.653.460,60	
Passivo e Patrimonio netto (anni 2014-2020)						
	anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018	
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-	
Trattamento di fine rapporto	2.724.950,10	2.805.862,81	2.898.088,32	2.951.903,04	2.952.978,72	
Debiti di funzionamento	5.659.042,35	5.509.534,90	6.905.325,12	3.215.273,92	3.629.090,94	
Fondi per rischi ed oneri	325.289,64	331.824,79	252.530,71	600.238,76	256.188,57	
Ratei e Risconti passivi	1.542,89	1.612,61	166.227,21	5.850,30	350.522,42	
TOTALE PASSIVO	8.710.824,98	8.648.835,11	10.222.171,36	6.773.266,02	7.188.780,65	
Avanzo patrimoniale	21.915.051,47	22.270.597,65	22.367.323,86	22.676.585,04	21.956.787,61	
Riserva di partecipazioni	4.583.294,74	4.613.525,40	4.886.792,43	4.937.224,76	5.388.482,57	
Risultato economico d'esercizio	355.546,18	96.726,21	309.261,18	82.968,57	119.409,77	
PATRIMONIO NETTO	26.853.892,39	26.980.849,26	27.563.377,47	27.696.778,37	27.464.679,95	



Stato di Salute Economico-Finanziaria

Ratios di bilancio 2014 - 2018

	anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018
Indice equilibrio strutturale: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	24,35	15,43	14,73	9,11	7,69
Equilibrio economico della gestione corrente: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	105,93	110,61	108,20	104,70	109,45
Equilibrio economico al netto del FDP: misura la capacità della camera di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	104,49	110,40	-	103,10	108,39
Indice di struttura primario: misura la capacità della camera di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	212,45	215,36	145,72	149,45	153,90
Indice di liquidità immediata: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo	38,72	315,15	209,59	330,39	356,07
Margine di tesoreria - margine di struttura finanziaria: permette di valutare le capacità di far fronte agli impegni di breve termine con la liquidità dell'attivo circolante	381,62	395,20	263,36	417,24	432,33



Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2016	Media Regional e 2016	Media dimensio nale 2016	CCIAA PI 2017	Media Regionale 2017	Media dimensio nale 2017	CCIAA PI 2018	Media Regional e 2018*	Media dimensio nale 2018*
1. Indice umane”	“risorse EC14: Costi del personale / Oneri Correnti al netto del fondo svalutazione crediti	35%	43%	40%	46%	46%	42%	39%	46%	37%
2. Capacità di generare proventi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	11%	9%	11%	10%	10%	9%	9%	11%	8%
3. Grado di copertura degli promozionali contributi di terzi	D1.3_01: Contributi da terzi ricevuti ai fini promozionali con nell'anno "n" / interventi economici	29%	23%	13%	5,07%	9%	10,28%	1,29	3,29	1,55
4. Percentuale di incasso del diritto annuale	B3.1_02: totale diritto annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale	66%	66%	66%	73%	75%	76%	69%	70%	67

* Dati provvisori

Stato di Salute Economico-Finanziaria

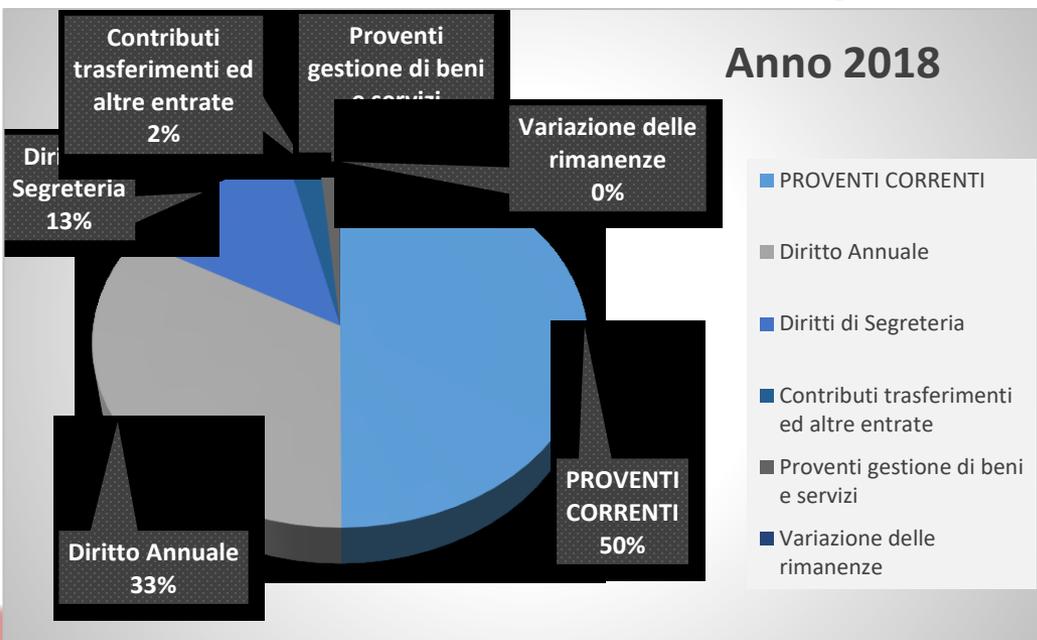
Riduzione del D.A. - 35% nel
2015 -40% nel 2016
- 50% a partire dal 2017

PROVENTI CORRENTI	2015	Media Regionale 2015	Media dimensionale 2015	2016	Media Regionale 2016	Media dimens. 2016	2017	Media Regionale 2017	Media dimens. 2017	2018	Media Regionale 2018*	Media dimens. 2018*
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	64%	63%	61%	59%	61%	59%	54%	56%	57%	58%	57%	56%

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere

* Dati provvisori

Composizione Proventi della gestione corrente anno 2018



	Anno 2018
PROVENTI CORRENTI	7.677.112,16
Diritto Annuale	5.114.254,13
Diritti di Segreteria	2.019.127,01
Contributi trasferimenti ed altre entrate	337.614,25
Proventi gestione di beni e servizi	217.100,03
Variazione delle rimanenze	-10.983,26

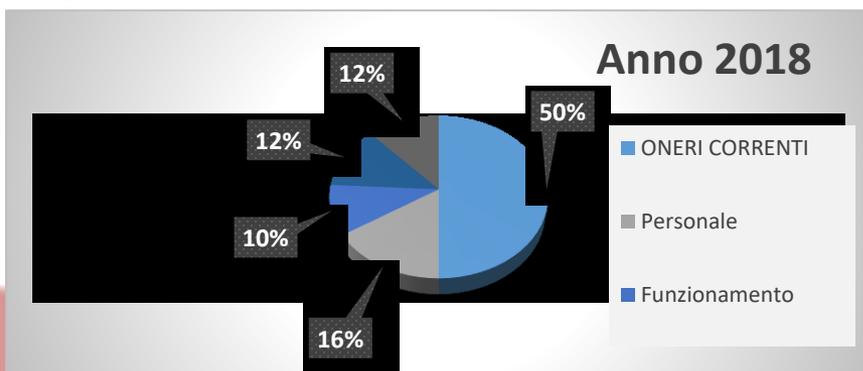
Stato di Salute Economico-Finanziaria

**Riduzione del D.A. - 35% nel 2015
- 40% nel 2016 - 50% nel 2017**

ONERI CORRENTI	2015	Media Regionale 2015	Media dimen. 2015	2016	Media Regionale 2016	Media dimen. 2016	2017	Media Regionale 2017	Media dimen. 2017	2018	Media Regionale 2018*	Media dimen. 2018*
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	35%	42%	39%	35%	43%	40%	46%	46%	42%	39%	46%	37%
Interventi economici / oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	37%	22%	25%	36%	20%	24%	20%	14%	21%	31%	20%	26%
Oneri di funzionamento + ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A. / oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	28%	36%	36%	29%	37%	36%	34%	40%	34%	30%	32,7%	33%
Oneri correnti / oneri totali	99%	98%	97%	91%	94%	94%	93%	95%	97%	98%	97%	98%

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere
* Dati provvisori

Composizione oneri della gestione corrente anno 2018



	Anno 2018
ONERI CORRENTI	8.402.814,85
Personale	2.670.984,40
Funzionamento	1.679.992,57
Interventi economici	2.077.889,42
Ammortamenti ed accantonamenti	1.973.948,46



1.4 Stakeholders della CCIAA ed indicatori sui servizi

Stakeholder Map

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



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

Esempi di indicatori di qualità erogata

Tempi di pagamenti delle fatture passive

Rispetto della Carta dei servizi camerale

Tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese

Mantenimento della conformità al SGQ ISO 9001:2015

Grado di utilizzo del sito camerale

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

Rilevazione della soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafico certificativi

Esempi di indicatori di qualità percepita



Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

Miglioramento delle
performance e riduzione
dei tempi di evasione

INDICATORE PARETO	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2016	Media Regiona le 2016	Media dimensiona le 2016	CCIAA PI 2017	Media Regionale 2017	Media dimensio nale 2017	CCIAA PI 2018	Media Regional e 2018 *	Media dimensio nale 2018*
1. Rispetto dei tempi di evasione (5gg) delle pratiche del RI	C1.1_04_REV2018 Percentuale di pratiche del RI evase nell'anno «n» entro 5gg dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	99%	92%	84%	99%	91%	85%	99%	86%	81%
2. Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	B3.2_02: N° di fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30gg (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	84,9%	93,1%	81,9%	81,0%	90%	85%	ND	ND	ND
3. Tempo medio di evasione pratiche RI		1,80	2,48	3,80	1,90	2,54	3,78	1,90	3,78	3,74
4. Ritardo medio dei pagamenti ponderati in base all'importo delle fatture	B3.2_01_REV2018 Ritardo medio dei pagamenti ponderati in base all'importo delle fatture	--	--	--	--	--	--	-4,27gg	-12,18gg	-5,26gg



Livelli di efficacia dei servizi: qualità erogata

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

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2016	Media Regional e 2016	Media dimensio nale 2016	CCIAA PI 2017	Media Regional e 2017	Media dimensio nale 2017	CCIAA PI 2018	Media Regional e 2018*	Media dimensio nale 2018*
1. Interventi economici di promozione per impresa attiva	EC18-rev 2108: Interventi economici / N° imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€ 75	€ 40	€ 46	€31	€ 22	€30	€56	€40	€39
2. Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	EC19: Interventi economici + Totale costi F.I.D / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti D.A	73%	46%	54%	52%	42%	55%	79%	59%	77%
3. Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territoriale e imprese	D1.3_02-rev 2018: Totale risorse dedicate (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) alla promozione territorio ed imprese / N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€ 76,03	€ 39,42	€ 37,25	€ 34	€ 20	€ 19	€39	€19	€ 19
4. Indicatore incidenza progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici	Valore progetti gestiti direttamente nell'anno "n" / interventi economici	41,23%	26,11%	24,72%	61%	3%	27%	41%	30%	16%



2. Analisi del contesto esterno

PROVINCIA DI PISA

Comuni	37				
Superficie	2444,72 Km quadrati				
	VALORE	DATA DI RIFERIMENTO	VALORE	DATA DI RIFERIMENTO	VARIAZIONE
Popolazione	419.037	01/01/2019	420.752	01/01/2018	-0,41%
Popolazione straniera	42.184	01/01/2019	41.688	01/01/2018	1,19%
PIL REGIONALE					VARIAZIONE +1% DAL 2017 AL 2018
EXPORT	€ 2.292.117.441	30/09/2019	€ 2.231.924.603	30/09/2018	2,70%
IMPRESE REGistrate	43.811	30/09/2019	44.081	30/09/2018	-0,61%
IMPRESE ATTIVE:	36.917	30/09/2019	37.142	30/09/2018	-0,61%
di cui straniere	5.183	30/09/2019			
di cui giovanili	3.134	30/09/2019			
di cui femminili	5.849	30/09/2019			
OCCUPATI	187.000	31/12/2018	186.000	31/12/2017	0,54%
DISOCCUPATI	12.000	31/12/2018	14.000	31/12/2017	-14,29%
TASSO DI DISOCCUPAZIONE (%)	6,20%	31/12/2018	7,10%	31/12/2017	-12,68%
TURISTI (Presenze totali)	3.683.675	31/12/2018	3.104.166	31/12/2017	18,67%
CREDITO (*in milioni di euro)	10.387	30/09/2019	10.584	30/09/2018	-1,86%





Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 * (dato al 30/09/19)
Imprese Registrate (comprese unità locali)	52.439	52.440	52.163	52.691	53.038	53.019	53.386	53.681	53.752
Imprese attive	38.105	37.994	37.327	37.423	37.305	37.168	37.083	37.010	36.917
Imprese ed unità locali attive	46.179	46.214	45.608	45.762	45.730	45.767	45.893	46.113	46.226



Il Contesto normativo: Il percorso di riforma del sistema camerale

DL 90/2014 è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.lgs 219/2016 il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

DM 16 febbraio 2018 decreto del MiSE riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

DM 7 marzo 2019 con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

In merito all'accorpamento delle Camere di commercio di Pisa, Lucca e Massa Carrara è stato accolto il ricorso della Camera di Commercio di Massa Carrara, proposto al Consiglio di Stato per ottenere la sospensiva dopo che il TAR Lazio ha ravvisato elementi di incostituzionalità tali da meritare una discussione tempestiva nel merito, ma non ha ritenuto di concedere la sospensione cautelare del procedimento perché "è ancora in corso". Ad oggi il processo di accorpamento è quindi sospeso in via cautelare in attesa del giudizio proposto al TAR Lazio, il quale a sua volta ha adito la Consulta, in quanto ha ravvisato preliminarmente all'esame di merito, elementi di incostituzionalità sull'iter di emanazione dello stesso Decreto Legislativo 219/2016

Per il triennio 2020-2022 i progetti nazionali per il finanziamento dei quali siamo in attesa della formale approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico per la maggiorazione del diritto annuale riguardano i seguenti programmi: Punto Impresa Digitale, Progetto turismo; Progetto formazione lavoro; Sostegno alle crisi d'impresa; Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali.



Il Contesto normativo

Nuove competenze dal Codice della Crisi d'Impresa

Con il Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019 sul nuovo Codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza viene riformata in modo organico la disciplina delle procedure concorsuali ed assegnato al sistema camerale il compito di gestire le procedure di allerta e di composizione al fine di prevenire la liquidazione giudiziale. Conseguentemente nel 2020 presso ogni Camera di commercio dovrà essere costituito **l'Organismo di Composizione della Crisi di Impresa (OCRI)**, con il compito di gestire le fasi di allerta e di creare, a livello nazionale, un efficace sistema per la prevenzione delle crisi e per una loro composizione assistita.

Public Procurement e aggiornamento codice degli appalti

Il public procurement promuove la domanda pubblica di innovazione mirando alla semplificazione, digitalizzazione e trasparenza delle procedure di aggiudicazione e gestione dei contratti pubblici. Nel 2019 è stato varato il Decreto Legge 18 aprile 2019, n. 32, recante "Disposizioni urgenti per il rilancio del settore dei contratti pubblici, per l'accelerazione degli interventi infrastrutturali, di rigenerazione urbana e di ricostruzione a seguito di eventi sismici" (c.d. decreto sblocca-cantieri), convertito in legge, con modifiche, dalla Legge 14 giugno 2019, n. 55, che ha modificato il codice degli appalti,

In tema di **risorse umane**, dopo la sottoscrizione del CCNL relativo al personale del comparto funzioni locali per il triennio 2016-2018 avvenuta in data 21/05/2018, siamo già in regime di vacanza contrattuale e si attende un nuovo contratto, congiuntamente a quello della dirigenza Area Funzioni Locali per il quale sono state aperte le trattative per il triennio 2016-2018 a fine 2019.

Nell'anno 2019 è stata emanata la Legge 19 giugno 2019, n. 56, riguardante "Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo".

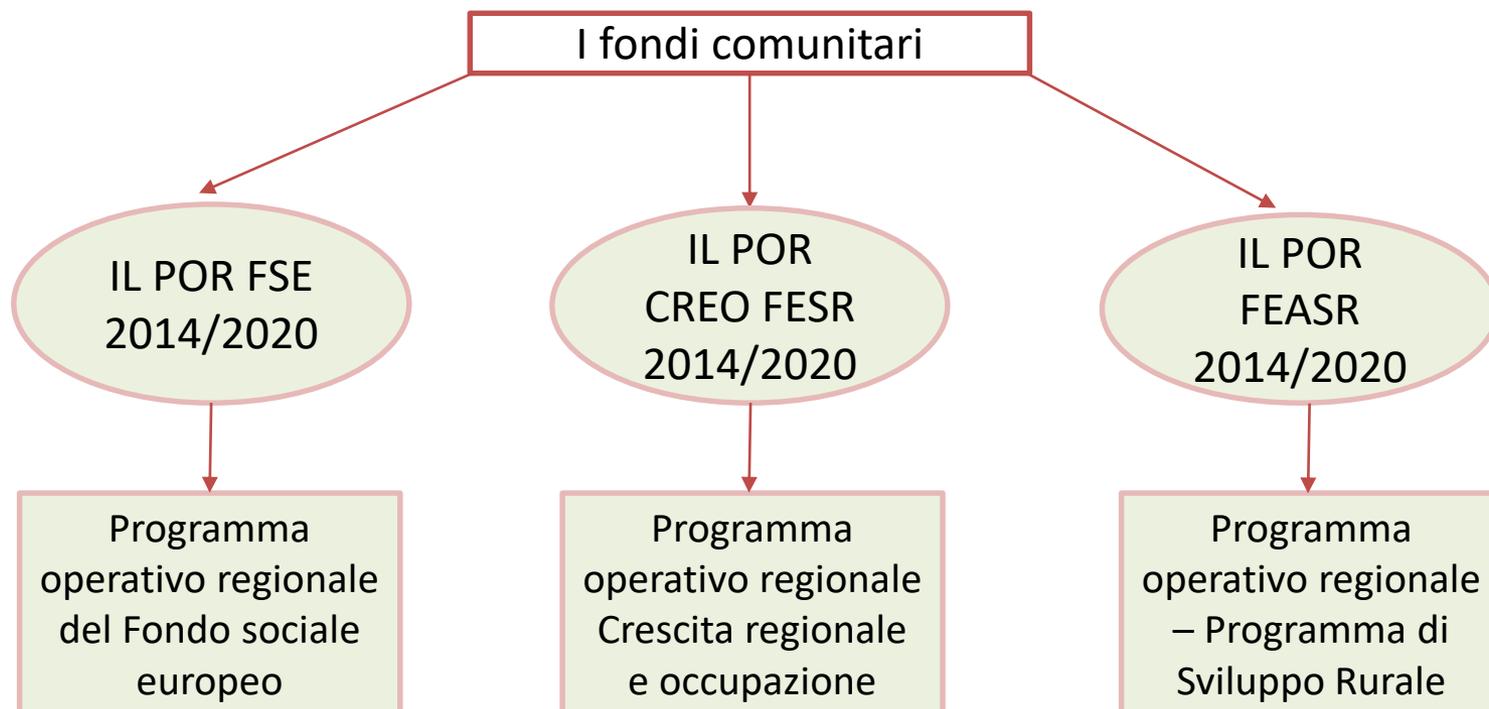
L'articolato normativo prevede, mediante modifiche e integrazioni al D.Lgs. n. 165/2001:

- istituzione del Nucleo della Concretezza;
- misure per il contrasto all'assenteismo;
- disposizioni per la mobilità tra il settore del lavoro pubblico e quello privato.



LA PROGRAMMAZIONE COMUNITARIA

La programmazione regionale e i fondi comunitari





LA PROGRAMMAZIONE REGIONALE: IL PRS 2016 - 2020

L'attività di promozione economica della Regione Toscana si sviluppa in coerenza con gli indirizzi contenuti nel Programma Regionale di sviluppo 2016-2020. Il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2020 indica priorità e risorse per il 2020.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Incremento della competitività economica
- Riduzione degli squilibri sociali (contrastare povertà, disagio favorire inclusione)
 - Ambiente – uso efficiente delle risorse riduzione gas climalteranti

Dotazione finanziaria € a 3.799,6 periodo 2020 - 2022

Attuazione indirizzi contenuti nel «Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020»

rilancio degli investimenti pubblici per infrastrutture, sanità e difesa del suolo

sostegno agli investimenti privati, per l'innovazione e l'economia circolare

la formazione per una migliore qualità del lavoro e per superare il mis-match tra domanda ed offerta

l'attivazione di un insieme di interventi per favorire l'accesso al credito delle PMI (Garanzia Toscana)

rafforzare la competitività della regione sui mercati internazionali (il marchio Toscana).



3 – Pianificazione

La Performance Organizzativa

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

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

Benché la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli appena richiamati, per chiarezza espositiva il primo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata ai paragrafi **Organizzazione e personale** e **Bilancio: Le risorse economiche**, 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 Mission 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**.



3.0 L'Albero della Performance

La Camera di Commercio di Pisa 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.

3.0 – L’Albero della Performance

Le prospettive della BSC

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.





3.0 – L’Albero della Performance

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 2020-2022, mediante la declinazione della Vision dell’Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

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

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

Di seguito la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa. 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 2020 pubblicata sul sito camerale.

Prospettive	IMPRESE E TERRITORIO	1. Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1.1. Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio, e la promozione del made in Italy</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1.3. Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1.4. Promuovere la filiera turistico-commerciale e la valorizzazione integrata del territorio</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1.5. Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">2.1. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">2.2. Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale</div>
	PROCESSI INTERNI		3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto
	CRESCITA E APPRENDIMENTO		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3.9. Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3.5. Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">3.8. Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-</div>
ECONOMICO-FINANZIARIA	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1.6.- Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3.1. Valorizzazione economica del patrimonio camerale</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">3.7. - Continuare a creare valore aggiunto</div>	
Are Strategiche- Obiettivi Strategici			



3.1 – Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Le Aree Strategiche

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

1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale

2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto



3.1 – Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale

- Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy
- Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano
- Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio
- Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese
- Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture

Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

- Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori
- Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale

Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto

- Valorizzazione economica del patrimonio camerale
- Continuare a creare valore aggiunto
- Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
- Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica
- Garantire il rispetto della carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza



Rappresentazione Obiettivi strategici Le novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017

Il D.Lgs. 74/2017, di modifica del D.Lgs. 150/2009, introduce diverse novità in tema di performance a carico delle pubbliche amministrazioni, anche con riferimento al piano della performance.

A fianco degli obiettivi «specifici» per ogni amministrazione, si prevede anche la definizione di obiettivi cd «generali». Questi ultimi, nella fattispecie dei Ministeri, devono essere determinati con apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Nel caso delle CCIAA, una volta a regime il meccanismo per le Amministrazioni centrali, occorrerà di volta in volta – di concerto con il Dipartimento e con il Ministero dello Sviluppo economico – verificare quali degli obiettivi «generali» siano applicabili al perimetro camerale, valutando anche, al contempo, se è possibile individuare eventuali altri obiettivi «comuni» a tutte le Camere, ancorché non contemplati nella direttiva per le Amministrazioni centrali.

Il processo programmatico di ogni CCIAA, in prospettiva, dovrà adeguarsi a tale rinnovato quadro normativo, da un lato recependo gli input provenienti dai soggetti istituzionali di livello nazionale (obiettivi «generali» e «comuni»), dall'altro impostando i propri obiettivi specifici in coerenza con le priorità strategiche e con il quadro di riferimento nel quale si prevede di agire.

Poiché per tutto il 2019 nessun decreto inerente agli obiettivi generali è stato finora adottato si procede come indicato dal sopracitato articolo: “Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del Piano di cui all'articolo 10, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento”.

Altra novità, prevista dall'art. 14 comma 4 bis, è quella di far partecipare i cittadini o gli utenti finali alla valutazione delle performance. A questo proposito si rileva come da anni il Piano della Performance della Camera di commercio di Pisa contenga obiettivi strategici riguardanti la valutazione da parte della performance da parte dell'utenza con specifici indicatori sulla qualità erogata e percepita dei propri servizi che sono inseriti nella prospettiva **Processi Interni** del cruscotto di Ente.



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

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

Altro collegamento che si rende necessario attuare con il ciclo della performance riguarda l'integrazione degli strumenti e delle misure contenute **nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione e Trasparenza**.

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

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

LEGENDA INDICATORI:



PIRA

PTPCT



Gli Obiettivi strategici

Cruscotto 2020-2022 integrato con riferimenti a programma promozionale per risorse e personale destinati

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		100%		IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Baseline 2018	Target 2020	Target 2021	Target 2022
A1		Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy			20%				
PROGRAMMA 101 - RISORSE € 460.000,00 - SERVIZIO PER LE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEI TERRITORI	A1	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative (di partecipazione collettiva a fiere nazionali e ad incoming di operatori esteri + partecipazione a fiere in Italia e all'estero con il sostegno economico), nell'anno X *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	70%	4,73	3,50	3,50	3,50
	A1	2	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X-1} * \text{partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X-1})$	30%	0,91	>=1	>=1	>=1
	A1	4	Grado di apertura all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa	Valore delle esportazioni anno X/valore delle esportazioni anno X-1	0%	1,02	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
A3		Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano			20%				
PROGRAMMA 103 - RISORSE: € 345.000,00 - SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE / FONDAZIONE ISI / SERVIZIO CERTIFICAZIONI E SERVIZI DIGITALI	A3	1	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento, alternanza	$\Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X} * \text{studenti coinvolti nell' anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X-1} * \text{studenti coinvolti anno X-1})$	20%	-	>=1	>=1	>=1
	A3	2	Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni (Excelsior)	20%	12	>=10	>=6	>=6
	A3	3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero imprese iscritte al RASL al 31-12-2020/Numero imprese attive iscritte al RI al 31-12-2019	10%	-	>=3%	>=3%	>=3%
	A3	4	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	50%	100%	100,00%		
	A3	5	Grado di difficoltà nel reperimento delle professionalità richieste da parte delle imprese della provincia di	Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X/ Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X-1	0%	1,16	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio



Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		100%	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Baseline 2018	Target 2020	Target 2021	Target 2022	
A4		Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio		25%					
PROGRAMMA 104 - RISORSE: €550.000,00 - SERVIZIO PER LE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEI TERRITORI	A4	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCLAA di promozione del turismo e dei beni culturali (Programma 1.4)*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	30%	12,83	12,00	12,00	12,00
	A4	2	Partecipazione a grandi eventi di promozione del territorio provinciale	Realizzazione progetto di promozione identità di territorio "Terre di Pisa" per anno 2020 (identità e consapevolezza della destinazione turistica): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	40%	100%	100,00%	100,00%	100,00%
	A4	3	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	N° di protocolli d'intesa in essere per la promozione turistica e dei beni culturali	25%	6	>=4	>=4	>=4
	A4	4	Livello di contribuzione alla diffusione della conoscenza in campo oleicolo	n° totale partecipanti ad ogni seduta anno 2020 (20 sedute) /n° sedute anno 2020)/ (n° totale partecipanti ad ogni seduta anno 2019 /n° sedute anno 2019)	5%	1,27	>=1	>=1	>=1
	A4	5	Livello dei flussi turistici che hanno interessato la provincia di Pisa	Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X/presenze turistiche provincia di Pisa anno X-1	0%	1,18	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
A5		Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese		7,5%					
PROGRAMMA 105 - RISORSE: € 240.000,00 - FONDAZIONE ISI/SERVIZIO CERTIFICAZIONE E SERVIZI DIGITALI	A5	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sviluppo sostenibile, risparmio energetico ed economia circolare	n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X (Programma 1.5)/ n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X-1 (Programma 1.5)	100%	1,04	>=1	>=1	>=1



Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		100%		IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Baseline 2018	Target 2020	Target 2021	Target 2022
A6		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori			20%				
PROGRAMMA 201 - RISORSE € 78.000,00 - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEI CONSUMATORI / UFFICIO ORGANISMO DI MEDIAZIONE E COMPOSIZIONE CRISI E REGOLAZIONE DEL MERCATO	A6	3	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2020/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2019	25%	187%	120%	120%	120%
	A6	4	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa e a tutela dei consumatori	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12/2020	20%	2	2,00	2,00	2,00
	A6	5	Livello di contenimento del gap temporale tra emissione verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2017/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2017	30%	100%	95,00%	95,00%	95,00%
	A6	6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi d'impresa (OCRI)	Completamento attività propedeutiche all'avvio del servizio OCRI entro il 15/08/2020	25%		100,00%		
A7		Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale			7,5%				
PROGRAMMA 202 - RISORSE: € 5.000,00 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 16.000,00 - INVESTIMENTI € 2.000,00 - UFFICIO METRICO	A7	2	Grado di diffusione dell'attività di verifica metrica a livello provinciale	N° di strumenti verificati nell'anno * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	60%	34,18	12,00	15,00	15,00
	A7	3	Grado di coinvolgimento nelle iniziative locali in tema di legalità	Numero di accordi in essere con Enti e altri soggetti in tema di legalità e di vigilanza alla data del 31/12/2020	40%	2	>=2	>=2	>=2



Gli Obiettivi strategici (segue)

			PROCESSI INTERNI	Peso	Baseline 2018	Target 2020	Target 2021	Target 2022	
B1			Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	100%					
PROGRAMMA 309 - OBIETTIVO TRASVERSALE	B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25%	99,50%	95,0%	95,0%	95,0%
	B1	2	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	(N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X/N° questionari realizzati e compilati anno X)/ percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X-1	5%	102%	>=1	>=1	>=1
	B1	3	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi	N° di clienti non soddisfatti (contatti con esito colore giallo/rosso segnalati tramite totem)/N° contatti allo sportello fisico anno X	5%	-	<=5%	<=5%	<=5%
	B1	4	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Esito della valutazione nei confronti delle imprese (su una scala da 1 a 5) (valore medio)	5%	-	>=3	>=3	>=3
	B1	6	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno 2020	15%	-	<=-2	<=-2	<=-2
	B1	7	Livello di diffusione servizi qualificati per start up e PMI innovative	N° di start up e PMI innovative iscritte nel Registro Imprese (dato di stock)	0%	111	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
	B1	8	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	74%	>=75%	>=75%	>=75%
	B1	9	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione)anno X (Pec incluse)	15%	4,5	≤6	≤6	≤6
	B1	10	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerali tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/ N° di sedi di impresa registrate all'1/1/anno X	20%	-	7%	7%	7%

Gli Obiettivi strategici (segue)

		100%	CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Baseline 2018	Target 2020	Target 2021	Target 2022	
C1		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		50%					
PROGRAMMA 305 - OBIETTIVO TRASVERSALE - ONERIDI FUNZIONAMENTI TO € 34.705	C1	1	Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite/ore di formazione previste)	50%	89%	80%	80%	80%
	C1	2	Grado di realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	50%	1,01	≥1	≥1	≥1
C2		Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica		50%					
PROGRAMMA 308 - RISORSE € 40.000,00 - OBIETTIVO TRASVERSALE E SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE	C2	1	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultanti conformi/ N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	100%	100%	100%	100%
	C2	2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	25%	21%	22,0%	22,0%	22,0%
	C2	3	Grado di utilizzo del sito	Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2020/Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2019	20%	-	≥1	≥1	≥1
	C2	4	Livello di visibilità delle iniziative camerali sui media	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1	30%	1,11	≥1	≥1	≥1



Gli Obiettivi strategici (segue)

		100%	ECONOMICO FINANZIARIO		Peso	Baseline 2018	Target 2020	Target 2021	Target 2022
D1		Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			10%				
PROGRAMMA 106 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 350.000,00 - DIRIGENTE AREA GESTIONE PATRIMONIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO	D1	1	Grado di valorizzazione del sistema delle partecipazioni	Servizi attivati con collaborazione di società di sistema	100%	-	>1	>1	>1
D2		Valorizzazione economica del patrimonio camerale			30%				
PROGRAMMA 301 - INVESTIMENTI € 657.000,00 PROGRAMMA 307 INVESTIMENTI € 10.000,00 ONERI DI FUNZIONAMENTO € 20.000 - SERVIZIO PROVVEDITORATO / SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	D2	2	Grado di incremento del livello di occupazione delle sale MACC tramite indice di saturazione capacità MICE (Meetings, incentives, conferencing exhibition)	Σ N° di posti occupati sulla base della capienza delle sale vendute nell'anno 2020/ Σ N° di posti occupati sulla base della capienza delle sale vendute nell'anno 2019	100%	2,1	$\geq 110\%$	$\geq 105\%$	$\geq 105\%$
D3		Continuare a creare valore aggiunto			60%				
PROGRAMMA 307 - OBIETTIVI TRASVERSALI E SERVIZIO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE	D3	1	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente (indicatore Pareto)	$(\text{Oneri del personale} + \text{Oneri di funzionamento}) / 1.000 * \text{imprese attive al } 31/12$	15%	-	\leq risultato medio benchmarking regionale anno 2019	\leq risultato medio benchmarking regionale anno 2020	\leq risultato medio benchmarking regionale anno 2021
	D3	2	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici (indicatore Pareto)	$((\text{Interventi economici erogati nell'anno X} / \text{Imprese Attive anno X (escluse le unità locali)})$	15%	178%	\leq risultato medio benchmarking regionale anno 2019	\leq risultato medio benchmarking regionale anno 2020	\leq risultato medio benchmarking regionale anno 2021
	D3	4	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/costi diretti da attività commerciale (attività di cui alla lettera f dell' art. 2 c.1 nuova L 580)	20%	1,84	$\geq 1,1$	$\geq 1,1$	$\geq 1,1$
	D3	5	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2019 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2019) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2019 (per anno di cassa 2020)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2019	10%	75,03%	75%	75%	75%
	D3	6	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali (indicatore Pareto)	Interventi economici/proventi gestione corrente	20%	27%	$\geq 29\%$	$\geq 20\%$	$\geq 20\%$
	D3	7	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione (indicatore Pareto)	Interventi economici + Totale costi F.I.D./Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	10%	0,78	valore medio di benchmarking regionale anno 2019		
	D3	8	Grado di incremento della restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	$(\text{ANNO 2020: Interventi economici} + \text{Totale costi F.I.D./Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A}) / (\text{ANNO 2018: Interventi economici} + \text{Totale costi F.I.D./Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A})$	10%	1,5	≥ 1	≥ 1	≥ 1



3.2 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione 2020 -2022

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

Indicatori assegnati alla Dirigenza

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2020
C2	5	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	5%	0,00
C2	6	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020	5%	100%

Indicatore a carico dell’Ufficio Comunicazione ed Affari generali

PROCESSI INTERNI		Target 2020
Livello di aggiornamento del Piano annuale di Comunicazione	Data di pubblicazione del Piano di Comunicazione 2020	30/03/2020

Indicatori che saranno previsti negli obiettivi 2020 in tema di formazione

Target

Obiettivo Uff. controllo di gestione e gestione risorse umane: Ore formazione fruite da tutto il personale camerale su tematiche inerenti la trasparenza e l'anticorruzione (la compliance normativa, la digitalizzazione della documentazione e dei procedimenti della P.A. , codice appalti, nuovo PNA, normativa sulla privacy...) >=10,00

Personale coinvolto nella formazione realizzata nell’anno 2020 in tema di trasparenza ed anticorruzione/Personale individuato dall’Ente >=80%



4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

SEGRETARIO GENERALE				
Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale			35%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2020
A1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy) all'interno della priorità 1	20%	90%
A3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano) all'interno della priorità 1	15%	90%
A4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1	20%	90%
A5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1	15%	90%
A		N° di proposte agli organi di iniziative innovative per l'attuazione della mission dell'ente	20%	>=3
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2020
D1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D1 (Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture) all'interno della priorità 3	10%	90%



La performance individuale (segue)

Priorità 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo			15%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2020
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	50%	90%
A7		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	50%	90%
Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente			50%	
PROCESSI INTERNI			Peso	Target 2020
B1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B1 (Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3	20%	90%
CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2020
C1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C1 (Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane)	10%	90%
C1	4	Sviluppo competenze digitali del personale N. di dipendenti che hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali /Totale personale dipendente	10%	35%
C2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C2 (Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica)	10%	90%
C2	5	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	5%	0,00
C2	6	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020	5%	100%



ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2020
D2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3		15%	90%
D3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D2 (Valorizzazione economica del patrimonio camerale)		15%	90%
D3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D3 (Continuare a creare valore aggiunto)		15%	90%
D3	9	Ridefinizione nuova operatività a seguito entrata in vigore della legge di riforma	10%	>85%
		Interventi economici realizzati nell'anno/Interventi economici previsti nell'anno		

La performance individuale

Obiettivi della dirigenza

Dirigente Area Semplificazione Trasparenza e Tutela					
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2020	
A3	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano			5%	
A3	4	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	100%	100,00%
A5	Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese			2%	
A5	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sviluppo sostenibile, risparmio energetico ed economia circolare	n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X (Programma 1.5)/ n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X-1 (Programma 1.5)	100%	>=1
A	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			35%	
A6	3	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2019/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2018	20%	120%
A6	4	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa e a tutela dei consumatori	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12/2020	10%	2,00
A6	5	Livello di contenimento del gap temporale tra emissioni verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2017/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2017	20%	80,00%
A6	6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi d'impresa (OCRI)	Completamento attività propedeutiche all'avvio del servizio OCRI entro il 15/08/2020	20%	100,0%
A7	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2			30%	100,0%

La performance individuale

Obiettivi della dirigenza

		PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2020	
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza		35%		
B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi per area di pertinenza	25%	95,0%
B1	2	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	Per la propria area di pertinenza: (N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X/N° questionari realizzati e compilati anno X)/ percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X-1	10%	≥ 1
B1	3	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi	N° di clienti non soddisfatti (contatti con esito colore giallo/rosso segnalati tramite totem)/N° contatti allo sportello fisico anno X	10%	95%
B1	8	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	$\geq 75\%$
B1	9	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione) anno X (Pec incluse)	20%	6,00
B1	10	Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute (indicatore calcolato includendo le PEC)	10%	$< 25\%$
B1	10	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerali tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/ N° di sedi di impresa registrate all'1/1/anno X	15%	7%

La performance individuale

Obiettivi della dirigenza

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2020
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			4%	
C1	1	Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali (indicatore bench)	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite/ore di formazione previste) per area di competenza	100%	80%
C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			9%	
C2	1	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultanti conformi/ N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	20%	100%
C2	3	Grado di utilizzo del sito	Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2020/Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2019	20%	≥1
C2	5	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	10%	0,00
C2	6	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020	50%	100%
ECONOMICO FINANZIARIO				Peso	Target 2020
D3	Continuare a creare valore aggiunto			10%	
D3	1	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente (indicatore Pareto)	Oneri del personale + Oneri di funzionamento)/1.000 imprese attive al 31/12	30%	<=risultato medio benchmarking regionale anno 2019
D3	5	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/costi diretti da attività commerciale	30%	>1,1
D3	10	Grado di gestione dei crediti anni precedenti	Valore dei crediti per attività commerciale al 31.12.2020 riferiti ad anni precedenti /Valore dei crediti per attività commerciale da consuntivo 2019	40%	22%



La performance individuale

Obiettivi della dirigenza

Dirigente Area Risorse strumentali					
		PROCESSI INTERNI		Peso	Target 2020
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			20%	
B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi per area di pertinenza	45%	95,0%
B1	6	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno 2020	55%	<=-2
CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2020
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			10%	
C1	1	Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite/ore di formazione previste) per l'area di competenza	100%	80%
C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			15%	
C2	1	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultanti conformi/ N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	30%	100%
C2	3	Grado di utilizzo del sito	Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2020/Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2019	10%	≥ 1
C2	6	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2020	30%	100%
C2	5	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	30%	0,00



La performance individuale

Obiettivi della dirigenza

ECONOMICO FINANZIARIO				Peso	Target 2020
D1	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			10%	
D1	1	Grado di valorizzazione del sistema delle partecipazioni	Servizi attivati dall'Ente in collaborazione con società di società di sistema	100%	≥1
D3	Continuare a creare valore aggiunto			45%	
D3	1	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente (indicatore Pareto)	Oneri del personale + Oneri di funzionamento)/1.000 imprese attive al 31/12	20%	≤risultato medio benchmarking regionale anno 2019
D3	6	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2019 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2019) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2019 (per anno di cassa 2020)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2019	40%	75%
D3	11	Grado di attuazione del piano triennale degli investimenti 2019/2021	Proposta alla Giunta di nuove iniziative per valorizzazione della proprietà in saline di Volterra	20%	30/09/2020
D3	12	Grado di efficienza di consumo di energia elettrica (Indicatore di Pareto)	Spesa per energia elettrica/N. di metri quadrati disponibili	20%	≤risultato medio benchmarking regionale anno 2019



5. Piano azioni positive 2020-2022

Analisi di genere

Principali indicatori dell'analisi di genere (anni dal 2014 al 2019)

Dati al 31/12 di ogni anno	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% di Dirigenti donne	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% di Posizioni organizzative donne	67%	56%	56%	56%	57%	57%
% di Donne rispetto al totale del personale	71,21%	70,31%	70,00%	68,42%	67,27%	69,23%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	71,21%	70,31%	70,00%	68,42%	67,27%	69,23%
Età media del personale femminile	49	49	50	50	51	52
Età media del personale maschile	48	49	50	51	52	51
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	38,30%	37,78%	40,48%	38,46%	37,84%	38,89%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	57,89%	57,89%	61,11%	61,11%	61,11%	62,50%
% di presenza femminile nella composizione del Consiglio della CCIAA	21,43%	21,43%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%



5. Piano azioni positive 2020-2022

Parità di genere e benessere

L'art. 48 del D.Lgs. n.198/2006 prevede che ciascuna pubblica amministrazione, tra cui le Camere di Commercio, predisponga un piano di azioni positive volto ad "assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne" prevedendo inoltre azioni che favoriscano il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e nelle posizioni gerarchiche.

La nozione giuridica di "azioni positive" viene specificata dall'art. 42 "Adozione e finalità delle azioni positive" dello stesso decreto sopra citato ove si precisa che esse sono da intendere essenzialmente come misure dirette a rimuovere ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro.

Come emerge dai dati dell'analisi di genere sopra riportata, non si osservano particolari problematiche rispetto alla rappresentatività di genere del personale della Camera, dirigente e non, pertanto le azioni si concentrano in particolare sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e sul benessere.

In particolare, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, viene perseguita prevedendo un ampliamento della modalità di utilizzo degli strumenti già esistenti, quali:

- la Banca ore per cui, con OdS 5 del 2019 ed a seguito di CCDI 2018, (disciplina confermata nel CCDI 2019-2021) si è disposto l'aumento del limite individuale annuo delle ore che possono essere accumulabili fino a 70, consentendone anche una fruizione per singole ore e per frazioni di ore.
- mediante forme di orario personalizzato che consentano un miglior temperamento tra esigenze di vita ed esigenze lavorative, in presenza di particolari esigenze familiari e personali, in termini più ampi anche rispetto alle fattispecie previste dal CCNL Funzioni Locali 2016- 2018;



5. Piano azioni positive 2020-2022

Parità di genere e benessere

In tema di benessere del personale l'Amministrazione dal 2013 conduce l'indagine sul personale dipendente della Camera di Commercio di Pisa, ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C.

La rilevazione riguarda i seguenti tre specifici ambiti del contesto in cui si svolge l'attività lavorativa.

- Il benessere organizzativo
- Il grado di condivisione del sistema di valutazione
- La valutazione del superiore gerarchico



Il miglioramento/mantenimento del clima organizzativo in termini di risultato sintetico dell'indagine annuale costituisce specifico obiettivo strategico dell'Ente

CRESCITA E APPRENDIMENTO		Target 2020
Grado di realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	≥ 1



5. Piano Azioni positive 2020-2022

PIANO OPERATIVO 2020-2022

1. Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

- **Obiettivi:**
 - sviluppare una piena collaborazione tra l'Amministrazione ed il CUG sulla base di quanto previsto nella Direttiva PCM del 4 marzo 2011 in ordine agli ambiti di competenza del CUG ed ai compiti consultivi dello stesso, così come aggiornati con la Direttiva PCM del 7 luglio 2019;
 - supportare l'attività dello stesso Comitato, mettendo a disposizione gli spazi e gli strumenti operativi per lo svolgimento dei compiti previsti;
 - recepire dati, informazioni e suggerimenti;
- **Risultati attesi:**
 - Almeno 1 riunione annuale periodica del CUG

2. Mantenimento di iniziative di formazione e aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale, strutturate in modo da contribuire allo sviluppo del benessere organizzativo.

- **Obiettivi:**
 - favorire la formazione del personale dipendente, migliorare la gestione delle risorse umane per dare la possibilità all'Amministrazione di creare un ambiente di lavoro in cui le/i dipendenti si sentano valorizzate/i e a loro agio.
- **Risultati attesi:**
 - Verifica annuale della soddisfazione della formazione, con lo scopo di migliorare il benessere organizzativo e migliorare l'organizzazione del lavoro e la gratificazione di lavoratrici e lavoratori.



3. Mantenimento di buone prassi di genere e di miglioramento del clima organizzativo interno

Obiettivi:

- favorire la circolarità delle informazioni;
- uniformare e integrare le procedure e i processi (ISO 9001:2015);
- coinvolgere i/le dipendenti nei progetti innovativi indipendentemente dal profilo professionale al fine di valorizzare l'apporto di ciascuno all'interno dell'Ente;

Risultati attesi:

Migliorare il clima lavorativo e favorire la valutazione del rischio stress lavoro correlato/benessere:
miglioramento/mantenimento del punteggio sintetico dell'indagine annuale su base annua

4. Mantenimento e sviluppo di iniziative volte alla conciliazione della vita professionale e familiare

Obiettivi:

- Favorire il reinserimento dei/delle dipendenti in caso di congedi e aspettative di lunga durata
- Valutazione in ordine all'adozione di politiche di "lavoro agile" (smart working) o telelavoro.

Risultati attesi:

Migliorare la qualità di vita dei/delle dipendenti. Favorire il rientro in servizio del personale che è stato assente per prolungati periodi. Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti dell'amministrazione (orario flessibile, verifica particolari situazioni su richiesta, banca ore).



Elenco Allegati

Allegato 1: Budget Direzionale

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

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2020 - 2022

Allegato 1: il Budget Direzionale 2020 (previsto dall' articolo 8, comma 1)

1/2

(previsto dall' articolo 8, comma 1)

	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)		SERVIZI DI SUPPORTO (B)		ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)		STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE e PROMOZ. ECON. (D)		TOTALE (A+B+C+D)				
	Preventivo Anno Corrente	Area Segretario Generale	Area Segretario Generale	Area Risorse Strumentali	Area Segretario Generale	Area Semplificazione, Trasparenza e Tutela	Area Segretario Generale	Area Semplificazione, Trasparenza e Tutela					
GESTIONE CORRENTE													
1) Proventi Correnti													
1) Diritto Annuale	5.117.692,00	0,00	-	4.264.577,00	127.967,00	42.655,00	255.935,00	426.558,00	5.117.692,00				
2) Diritti di Segreteria	2.031.300,00	0,00	-	-	-	2.031.000,00	300,00	-	2.031.300,00				
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	442.951,00	15.000,00	-	172.140,00	46.500,00	70.500,00	115.000,00	23.811,00	442.951,00				
4) Proventi da gestione di beni e servizi	318.075,00	0,00	-	-	-	140.075,00	178.000,00	-	318.075,00				
5) Variazione delle rimanenze	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00				
Totale proventi correnti (A)	7.910.018,00	15.000,00	-	4.436.717,00	174.467,00	2.284.230,00	549.235,00	450.369,00	7.910.018,00				
3) Oneri Correnti													
6) Personale	-2.612.869,03	-347.792,11	-	94.456,64	-	525.600,12	-	6.023,51	-	-2.612.869,03			
a) competenze al personale	-1.990.082,23	-269.656,41	-	55.515,43	-	402.719,09	-	4.570,35	-	-1.990.082,23			
b) oneri sociali	-482.011,61	-64.904,84	-	13.062,15	-	97.492,14	-	1.113,70	-	-482.011,61			
c) accantonamenti al T.F.R.	-118.175,19	-13.230,86	-	3.279,06	-	25.388,89	-	339,46	-	-118.175,19			
d) altri costi	-22.600,00	0,00	-	22.600,00	-	-	-	54.526,14	-	-22.600,00			
7) Funzionamento	-1.862.933,44	-346.802,87	-	27.656,32	-	1.040.815,06	-	888,48	-	-1.862.933,44			
a) Prestazioni servizi	-619.641,01	-50.923,00	-	22.300,00	-	395.723,01	-	500,00	-	-619.641,01			
b) godimento di beni di terzi	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00			
c) Oneri diversi di gestione	-841.411,43	-245.173,87	-	5.356,32	-	295.092,05	-	388,48	-	-841.411,43			
d) Quote associative	-350.000,00	0,00	-	-	-	350.000,00	-	-	-	-350.000,00			
e) Organi istituzionali	-51.881,00	-50.706,00	-	-	-	-	-	1.000,00	-	-51.881,00			
8) Interventi economici	-2.323.000,00	-60.000,00	-	-	-	160.000,00	-	113.000,00	-	-2.323.000,00			
9) Ammortamenti e accantonamenti	-2.041.983,00	0,00	-	-	-	1.788.868,00	-	37.967,00	-	-2.041.983,00			
a) Immob. immateriali	-8.265,00	0,00	-	-	-	8.265,00	-	-	-	-8.265,00			
b) Immob. materiali	-337.822,00	0,00	-	-	-	337.822,00	-	-	-	-337.822,00			
c) svalutazione crediti	-1.695.896,00	0,00	-	-	-	1.442.781,00	-	37.967,00	-	-1.695.896,00			
d) fondi rischi e oneri	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00			
Totale Oneri Correnti (B)	-8.840.785,47	-754.594,98	-	122.112,96	-	3.355.283,18	-	204.878,99	-	-8.840.785,47			
Risultato della gestione corrente (A-B)	-930.767,47	-739.594,98	-	1.081.433,82	-	30.411,99	613.396,40	-	1.317.288,76	-	416.189,00	-930.767,47	
C) GESTIONE FINANZIARIA													
10) Proventi finanziari	574.928,07	800,00	-	568.290,07	-	5.094,68	743,32	-	-	574.928,07			
11) Oneri finanziari	-100,00	0,00	-	-	-	-	100,00	-	-	-100,00			
Risultato gestione finanziaria	574.828,07	800,00	-	568.290,07	-	5.094,68	643,32	-	574.828,07				
D) GESTIONE STRAORDINARIA													
12) Proventi straordinari	90.000,00	0,00	-	90.000,00	-	-	-	-	-	90.000,00			
13) Oneri straordinari	-90.000,00	0,00	-	90.000,00	-	-	-	-	-	-90.000,00			
Risultato gestione straordinaria	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00			
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00			
Differenze rettifiche attività finanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	-355.939,40	-738.794,98	-	122.112,96	1.649.723,89	-	30.411,99	618.491,08	-	1.316.645,44	-	416.189,00	-355.939,40



Allegato 1: il Budget Direzionale 2020 (previsto dall' articolo 8, comma 1)

2/2

PIANO DEGLI INVESTIMENTI									
E) Immobilizzazioni immateriali									
Software	5.000,00	0,00	-	5.000,00	-	-	-	-	5.000,00
Licenze d' uso	5.000,00	0,00	-	5.000,00	-	-	-	-	5.000,00
Diritti d'autore	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immobilizz. Immateriali	10.000,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
F) Immobilizzazioni materiali									
Immobili	645.000,00	0,00	-	645.000,00	-	-	-	-	645.000,00
Opere di manutenzione straordinaria	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Impianti	292.000,00	0,00	-	292.000,00	-	-	-	-	292.000,00
Attrezz. non informatiche	35.000,00	0,00	-	35.000,00	-	-	-	-	35.000,00
Attrezzature informatiche	125.000,00	0,00	-	1.000,00	110.000,00	4.000,00	10.000,00	-	125.000,00
Arredi e mobili	7.000,00	0,00	-	7.000,00	-	-	-	-	7.000,00
Automezzi	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Biblioteca	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immobilizzaz. Materiali	1.104.000,00	0,00	0,00	980.000,00	110.000,00	4.000,00	10.000,00	0,00	1.104.000,00
G) Immobilizzazioni finanziarie									
Partecipazioni e quote	20.000,00	0,00	-	20.000,00	-	-	-	-	20.000,00
Altri investimenti mobiliari	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immob. Finanziarie	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	1.134.000,00	0,00	-	1.010.000,00	110.000,00	4.000,00	10.000,00	-	1.134.000,00

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici – 2020

Riepilogo Priorità	Interventi da programmi 2020	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	€ 1.600.000	€ 229.811	€ 350.000	€ 130.000
2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	€ 83.000	€ 136.665	€ 16.000	€ 2.000
3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto	€ 40.000	€ 291.000	€ 63.805	€ 667.000
TOTALE 2020	€ 1.723.000	€ 657.476	€ 429.805	€ 799.000

Priorità 1	1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale				
Programma		Interventi da programmi 2020	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 101	1.1 Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del made in Italy	€ 460.000	€ 68.000	€ 0	€ 0
Programma 103	1.3 - Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano	€ 345.000	€ 26.500	€ 0	€ 110.000
Programma 104	1.4 Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)	€ 555.000	€ 111.500	€ 0	€ 0
Programma 105	1.5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	€ 240.000	€ 23.811	€ 0	€ 0
Programma 106	1.6 Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	€ 0	€ 0	€ 350.000	€ 20.000
Totale Priorità 1		€ 1.600.000	€ 229.811	€ 350.000	€ 130.000

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici - 2020

Priorità 2		2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			
Programma		Interventi da programmi 2020	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 201	2.1 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	€ 78.000	€ 122.000	€ 0	€ 0
Programma 202	2.2- Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	€ 5.000	€ 14.665	€ 16.000	€ 2.000
Totale Priorità 2		€ 83.000	€ 136.665	€ 16.000	€ 2.000

Priorità 3		3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			
Programma		Interventi da programmi 2020	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 301	3.1 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	€ 0	€ 165.000	€ 0	€ 657.000
Programma 305	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	-		€ 34.705	
Programma 307	3.7 Continuare a creare valore aggiunto	€ 0	€ 113.500	€ 20.000	€ 10.000
Programma 308	3.8 Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica	€ 40.000	€ 5.000	€ 0	€ 0
Programma 309	3.9 Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	€ 0	€ 7.500	€ 9.100	€ 0
Totale Priorità 3		€ 40.000	€ 291.000	€ 63.805	€ 667.000



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2020-2022 (1/4)

PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISA 2020-2022												SPESA PREVISTA	
Missione	011	Competitività e sviluppo delle imprese										€ 1.082.462,00	
Programma	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociali di impresa e movimento cooperativo											
Area Organizzativa		Area staff Segretario Generale , Area gestione patrimonio e regolazione del mercato											
Stakeholder		Sistema economico provinciale, Associazioni di categoria; Istituzioni											
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale											
Obiettivo	A3	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
	A3	1	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento, alternanza e impresa simulata	$\Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X} * \text{studenti coinvolti nell' anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X-1} * \text{studenti coinvolti anno X-1})$	--	≥ 1	≥ 1	≥ 1	rapporto	output -qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini
Obiettivo	A4	Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	A4	3	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	N° di protocolli d'intesa in essere per la promozione turistica e dei beni culturali	6	≥ 4	≥ 4	≥ 4	valore assoluto	output -qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2020-2022 (2/4)

Linea Strategica	Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto													
Obiettivo	C2 Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica													
		Indicatore			Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	C2	4	Livello di visibilità delle iniziative camerale sui media	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico- statistici) nell'anno X /n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico- statistici) nell'anno X-1	--	≥1	≥1	≥1	rapporto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini	
Missione	012	Regolazione dei mercati											€ 2.015.773,00	
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori												
Area Organizzativa		Area della regolazione del mercato												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, cittadinanza e consumatori												
Linea Strategica	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica													
Obiettivo	A6 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori													
		Indicatore			Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	A6	3	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2020/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2019	187%	>=120%	>=120%	>=120%	rapporto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Dirigente Area gestione patrimonio e regolazione del mercato	cittadini, utenti	NUOVO INDICATORE

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2020-2022 (3/4)

Linea Strategica	Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto												
Obiettivo	B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi) / N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	99%	95,0%	95,0%	95,0%	percentuale	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti
Obiettivo	C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	C2	3	Grado di utilizzo del sito	Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2020/Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2019	--	≥ 1	≥ 1	≥ 1	rapporto	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti , cittadini
Missione	16	Commercio Internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo											€ 1.418.264,00
Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy											
Area Organizzativa		-Area staff Segretario Generale											
Stakeholder		Sistema economico provinciale, Associazioni di categoria											
Linea Strategica	1	Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale											
Obiettivo	A1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy											
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	
Indicatori	A1	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative (di partecipazione collettiva a fiere nazionali e ad incoming di operatori esteri + partecipazione a fiere in Italia e all'estero con il sostegno economico), nell'anno X *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	4,7	3,50	3,50	3,50	per mille	qualità / output	Rilevazione interna della Camera - Banca dati Infocamere	Segretario Generale	utenti
	A1	2	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	Σ (Ore erogate nell'anno X * partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X) / Σ (Ore erogate nell'anno X -1* partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X-1)	0,9	≥ 1	≥ 1	≥ 1	rapporto	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2020-2022 (4/4)

Missione	32	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche										€ 1.458.693,00		
	002	Indirizzo Politico												
	003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza												
Area Organizzativa		Area Gestione patrimonio e regolazione del mercato												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, collettività												
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale												
Obiettivo	D3	Continuare a creare valore aggiunto												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2018)	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti		
Indicatori	D3	1	Ottimizzazione e dei costi di funzionamento dell'Ente	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento)/1.000* imprese attive al 31/12	--	<=risultato medio benchmarking regionale anno 2019	<=risultato medio benchmarking regionale anno 2020	<=risultato medio benchmarking regionale anno 2021	rapporto	efficienza	Bilancio consuntivo-Banca dati Infocamere	Segretario Generale	contribuenti	NUOVO INDICATORE
	D3	2	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici	((Interventi economici erogati nell'anno X / Imprese Attive anno X (escluse le unità locali))	--	<=risultato medio benchmarking regionale anno 2019	<=risultato medio benchmarking regionale anno 2020	<=risultato medio benchmarking regionale anno 2021	rapporto	outcome/efficienza	Bilancio consuntivo-Banca dati Infocamere	Segretario Generale	contribuenti	NUOVO INDICATORE