



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018

Camera di commercio di Pisa

Settembre 2016

## Presentazione del Piano

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



Ci si riferisce, pertanto, al Sistema di benchmarking operativo che, avviato grazie alla partecipazione di un campione di Camere di commercio della Regione Toscana, ha coinvolto, nel 2016, 12 Camere di Commercio appartenenti alle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Toscana, Umbria, Friuli Venezia Giulia e Veneto. Il riferimento ai sistemi di benchmarking è di ausilio a stimolare virtuosismi offrendo l'opportunità di individuare Target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando quindi l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento di soluzioni organizzativo-gestionali vincenti e/o virtuose.

**IL PRESIDENTE**

**Valter Tamburini**



# Indice

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



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

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

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

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

## 1.1 Chi siamo

### Le Origini

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

### I Valori

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



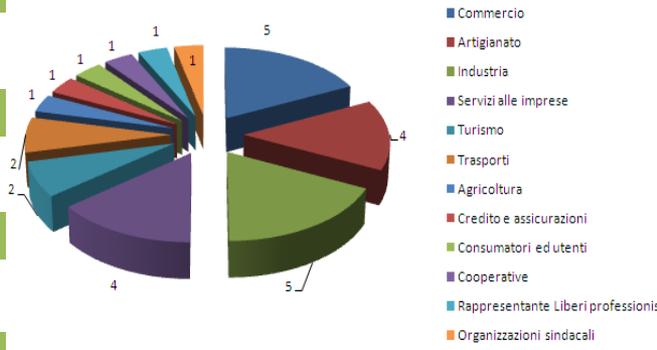
# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



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

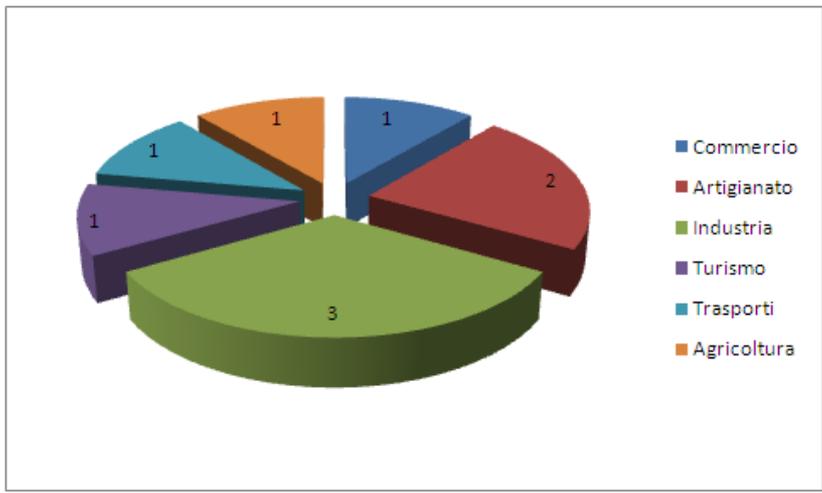


# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

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

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

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



# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

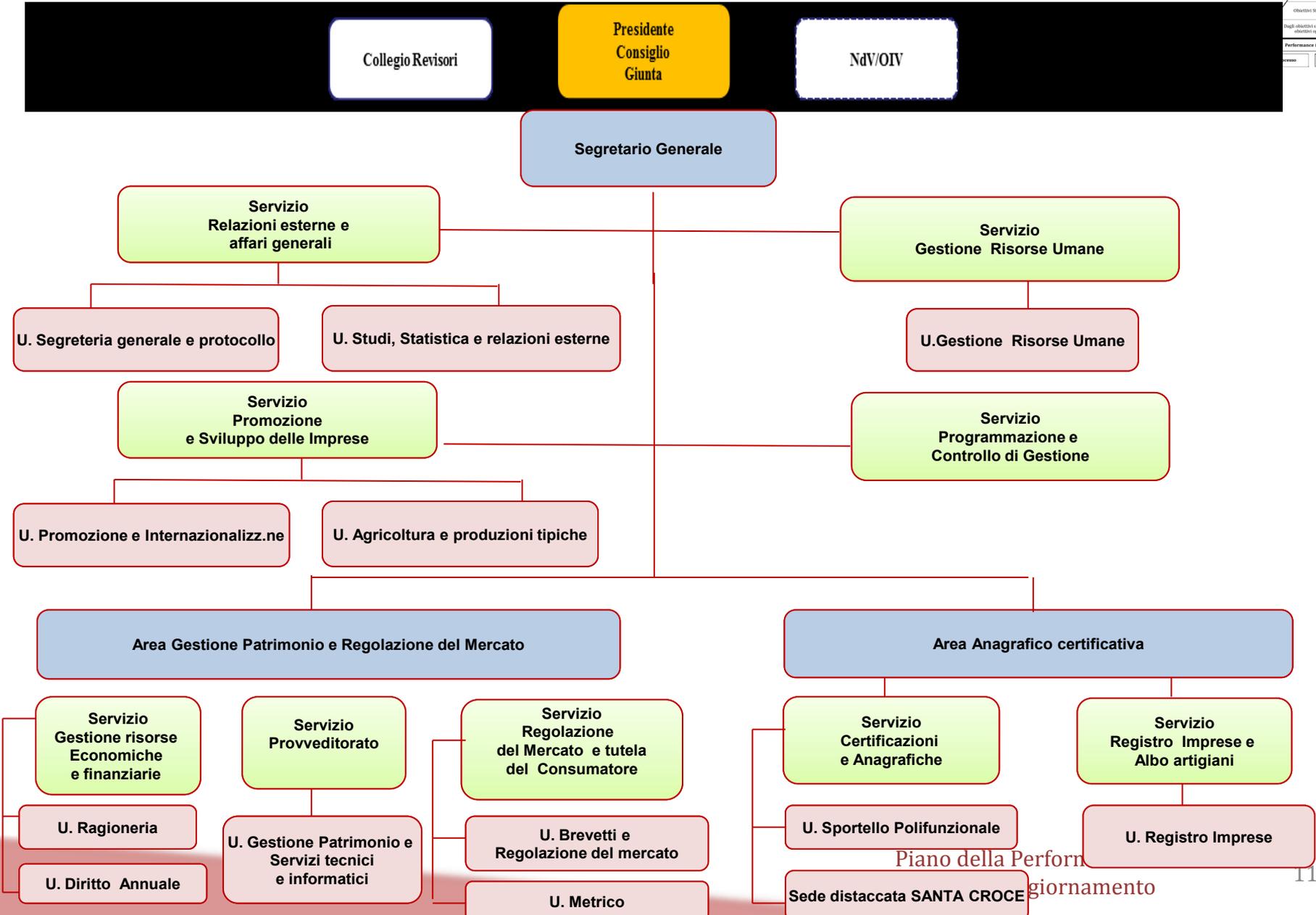
<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 D. Lgs 165/2001; sovrintende allo svolgimento delle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

---

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

---

# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



## 1.2 Cosa Facciamo

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

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

### Attività Anagrafico-Certificativa

### Attività di Promozione ed Informazione Economica

### Attività di regolazione del mercato



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

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

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

Azienda Speciale

# 1.2 Cosa Facciamo: il portafoglio dei servizi

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

La rappresentazione si basa sull'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di poter individuare, per ogni attività, le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza, e livello di aspettative dell'utenza. La Camera partecipa comunque al sistema nazionale Pareto.



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

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

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

Nello scorso novembre 2015 alla conferma della certificazione si è aggiunta l'estensione al processo :

- Verifica di strumenti di misura e requisiti sui marchi

E' questa una nuova tappa di un percorso intrapreso in coerenza con le linee strategiche dell'ente e con la normativa, per il conseguimento di traguardi ambiziosi, ma indispensabili per affrontare le sfide del mercato globale: la Qualità, elemento essenziale della Competitività e dell'Innovazione, vale tanto per le imprese quanto per le istituzioni.

Un altro importante impegno che la Camera di Commercio di Pisa si è assunta nei confronti della propria utenza riguarda la **"Carta dei Servizi"**, documento adottato a fine 2013 in cui sono stabiliti i tempi massimi entro cui erogare i servizi all'utenza, sfidando le tempistiche, qualora esistenti, stabilite dalla legge.

**DNV-GL**

## MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificato No./Certificate No.: 127721-2012-AQ-ITA-ACCR080EA      Data prima emissione/Initial date: 19 dicembre 2012      Validità/Valid: 19 dicembre 2013 - 15 settembre 2018

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

### CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

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

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

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

Questa certificazione è valida per il seguente campo applicativo:  
**Erogazione di servizi amministrativi istituzionali all'utenza privata: dispositivi di firma digitale; certificati e visure, elenchi, copie di atti; certificati di origine e a valere per l'estero; elenco protesti; qualificazione mediatori; tutela marchi e brevetti; conciliazione e mediazione; sanzioni amministrative. Verifica di strumenti di misura e requisiti sui marchi**

This certificate is valid for the following scope:  
**Providing administrative institutional services to private clients; digital signature devices; certificates and title search; lists and document copies; certificates of origin and foreign validation; advertising of protest; mediators' qualification management; protection of trademarks and patents; mediation and reconciliation management; administrative sanctions, Verification measuring instruments and marks requirements**

(Settore EA : 36)      (EA Sector : 36)

Lugogo e Data/Issue and date:  
Venezia, 15 dicembre 2015

**ACCREDIA**  
UNIVERSITÀ CA' FOSCARI  
Via Venezia 1531 - 30131 Venezia - Italy  
Tel. +39 041 2638111 - Fax +39 041 2638112  
www.accredia.it

Per l'Organismo di Certificazione/  
For the Certification Body

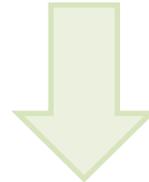
*Vittorio Marangon*  
Vittorio Marangon  
Management Representative

La validità del presente Certificato è subordinata al rispetto delle condizioni contenute nell'Accordo di Certificazione/  
The validity of this Certificate is subject to the conditions contained in the Certification Agreement. For more information, contact DNV GL Business Assurance at the following address: DNV GL Business Assurance Italia S.p.A. Via Energy Park, 34, 20171 Venezia (VE), Italy, Tel. +39 02 89 96 11, [www.dnvgl.com/businessassurance](http://www.dnvgl.com/businessassurance)



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

### Il progetto Qualità prosegue nel 2016 con l'ampliamento del campo di applicazione del sistema a tutta la CCIAA di Pisa per ottenere



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

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

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

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

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

Piano della Performance

Relazione sulla Performance

**Performance**

**Trasparenza**

**Premialità**

Piano triennale di prevenzione della corruzione (con sezione contenente il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità)

Sistema di Misurazione e Valutazione

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

Proprio in relazione ai principi di Trasparenza, il Piano propone un approfondimento circa quegli impegni dell'ente che sono funzionali all'esercizio del «controllo sociale» da parte degli Stakeholder. Tale approfondimento si intreccia in modo inevitabile con le più recenti normative in materia di anticorruzione. Rientrando in un processo di pianificazione e controllo che vede l'avvio delle attività inerenti la pianificazione e la programmazione già nei mesi di luglio/settembre, il documento viene ad identificarsi come una sistematizzazione del lavoro svolto finora dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2016 in termini di documentazione prodotta e processi.

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

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



# 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

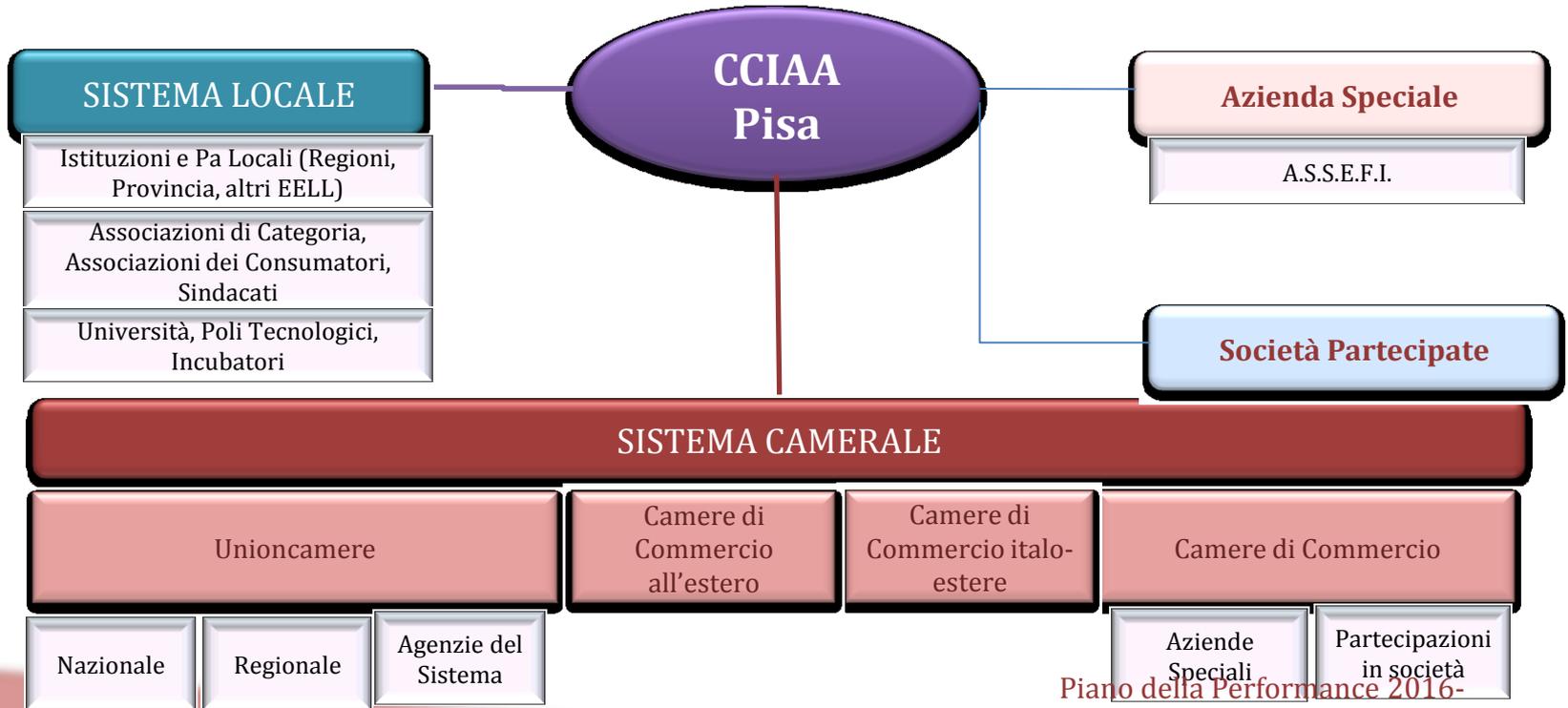
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	Associazioni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



# 1.3 Come Operiamo

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

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





# 1.3 Come Operiamo

## Il Sistema Camerale (1/2)

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

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

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

Come già accennato il sistema camerale è oggetto di una profonda riforma ancora in atto. Il quadro delle leggi approvate è il seguente:

- 1) decreto-legge 90/2014: taglio del diritto annuale al 50%;
- 2) legge 124/2015:
  - gratuità delle cariche,
  - obbligo di accorpamento delle Camere, • riduzione delle Unioni regionali,
  - delimitazione delle competenze camerali, evitando le duplicazioni con altri Enti.
- 3) Il testo decreto legislativo approvato lo scorso 25 agosto 2016 in primo esame attua la delega prevista dalla Legge 124/2015 introducendo dei cambiamenti:
  - nei principi
  - nelle funzioni delle Camere
  - nella organizzazione del sistema
  - nella governance

Il testo definitivo del D.lgs. dovrà comunque essere approvato entro il 27 novembre 2016

# 1.3 Come Operiamo

## Il Sistema Camerale (2/2)

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

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

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

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

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

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

# 1.3 Come Operiamo

## L' Azienda Speciale

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



### Mission

### Settore

- aiutare i piccoli e medi imprenditori a comprendere le effettive problematiche finanziarie della propria azienda ed assisterli nell'individuazione delle soluzioni più efficaci, attraverso un'attività di informazione e consulenza sulle opportunità finanziarie loro accessibili e sulle normative che le regolano;
  - assistere le imprese nella presentazione e gestione delle domande di agevolazione finanziaria;
  - supportare lo sviluppo di nuova imprenditoria, soprattutto promossa da donne e da giovani, con informazioni, formazione ed assistenza sulla valutazione del rischio d'impresa, sulle procedure burocratiche, sulle forme giuridiche, sulla stesura del piano d'impresa e sui finanziamenti agevolati;
  - promuovere l'alternanza tra scuola e lavoro favorendo scambi di esperienze tra gli studenti e le imprese mediante tirocini, visite guidate, iniziative di impresa simulata, business games;
  - diffondere in generale la cultura d'impresa, anche mediante l'organizzazione di percorsi formativi e di tutoraggio per aspiranti imprenditori.
- A.S.S.E.F.I.**
- Promuovere l'eccellenza nella formazione delle risorse umane impiegate in azienda attraverso corsi e seminari di formazione manageriale.
  - Promuovere la creazione e lo sviluppo delle imprese innovative attraverso strumenti finanziari di seed financing, (fondo rotativo) business matching e co-working (Club imprese innovative) e favorendo il trasferimento tecnologico con iniziative di incontro tra mondo della ricerca e mondo imprenditoriale.
  - Favorire lo sviluppo delle imprese coniugato allo sviluppo sostenibile ed alla responsabilità sociale, la promozione della qualità delle produzioni coniugate alla qualità del territorio e la diffusione dell'innovazione, intesa come strumento per migliorare la gestione aziendale, ma anche come e-governance, cioè realizzazione di azioni per ridefinire ed informatizzare i servizi della Camera di commercio per le imprese e per i consumatori in un'ottica di semplificazione amministrativa e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza degli stessi

**Servizi  
finanziari  
alle imprese**

**Alternanza  
scuola lavoro**

**Finanza  
Innovativa**

**Ambiente  
Innovazione**

## 2 . Identità

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

#### SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Piazza Vittorio Emanuele II, n. 5

Tel. 050/512.111, Fax 050/512.250

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

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

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

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

Via provinciale Francesca Sud, n. 88

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

**Orario di apertura al pubblico:**

dal lunedì al venerdì ore 8.30 - 12.30



Piano della Performance 2016-  
2018\_Aggiornamento

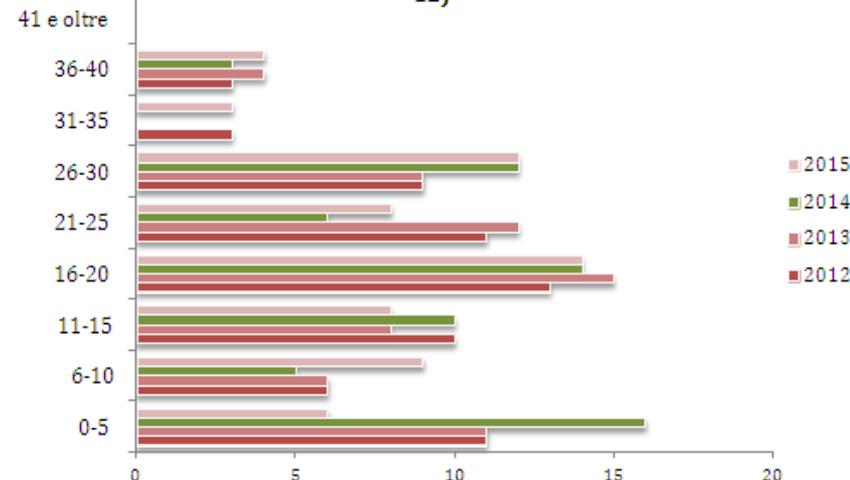


## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle Risorse Umane

### Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per d'età	Classi	2012	2013	2014	2015
20-29		0	0	0	0
30-39		12	11	9	8
40-49		29	29	28	27
50-59		21	19	20	19
60 e oltre		4	6	9	10
<b>Totale</b>		<b>66</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>64</b>

### Composizione del Personale per anzianità di Servizio (31-12)



### Composizione del Personale per tipologia contrattuale

2012		2013		2014		2015	
Full time	Part time						
64	2	63	2	64	2	60	4
<b>66</b>		<b>65</b>		<b>66</b>		<b>64</b>	

### Il Personale dirigenziale : confronto delle due annualità 2014 2015 a seguito di riorganizzazione delle aree dirigenziali

	2014		2015
Segretario generale	1	Segretario generale	1
Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria	1	Dirigente Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato	1
Dirigente Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	0	Dirigente Area Anagrafico-Certificativa	0
Dirigente Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici	1		
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>Totale</b>	<b>2</b>

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



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

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

Funzione A: Organi istituzionali e Segreteria Generale

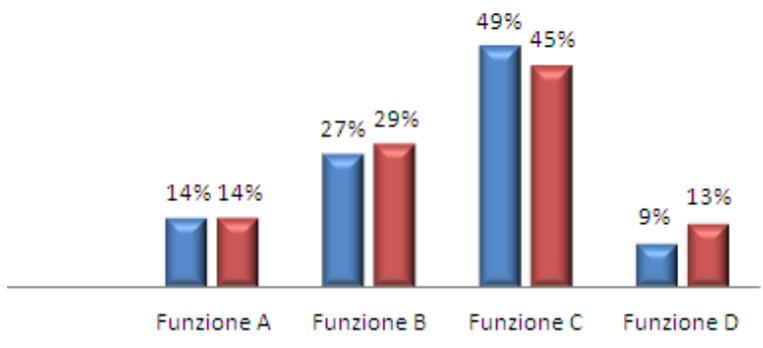
Funzione B: Servizi di supporto

Funzione C: Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

Funzione D: Studio, informazione e promozione economica

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

■ Camera di commercio di Pisa ■ Media Benchmarking Operativo

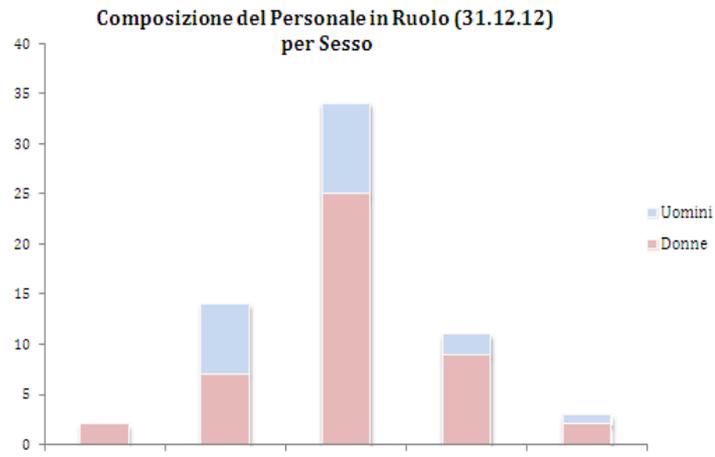


### Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali

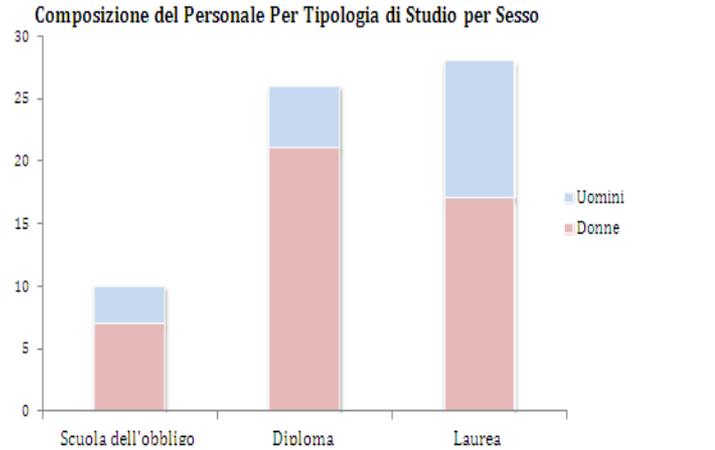
Per Funzione	CCIAA_PI				Media Benchmarking Operativo Toscana			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Funzione A	12%	17%	17%	14%	13%	13%	14%	14%
Funzione B	26%	25%	25%	27%	28%	27%	28%	29%
Funzione C	49%	49%	48%	49%	45%	47%	44%	45%
Funzione D	12%	9%	10%	9%	14%	13%	14%	13%

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

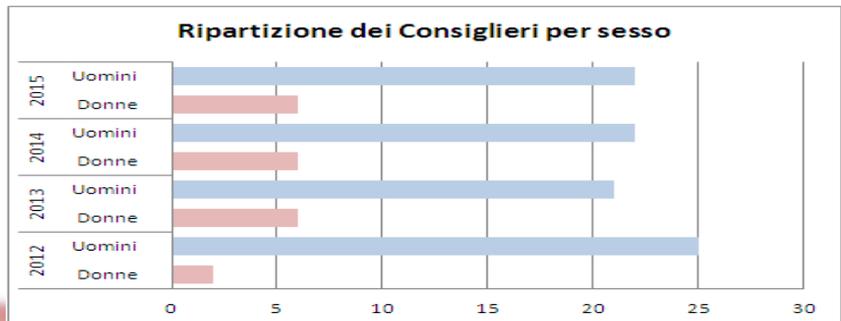
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)					
Per Categoria	2012	2013	2014	2015	
				Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>	2	2	3	2	
<b>D</b>	14	14	14	7	7
<b>C</b>	35	35	35	25	9
<b>B</b>	12	11	11	9	2
<b>A</b>	3	3	3	2	1
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>45</b>	<b>19</b>



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Per Tipologia di Studio	2012	2013	2014	2015	
				Donne	Uomini
<b>Scuola dell'obbligo</b>	13	13	13	7	3
<b>Diploma</b>	25	24	24	21	5
<b>Laurea</b>	28	28	29	17	11
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>45</b>	<b>19</b>



Composizione del Consiglio per Sesso							
2012		2013		2014		2015	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
2	25	6	21	6	22	6	22
27		27		28		28	



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

Analisi del contesto esterno

Iniziative intraprese  
(anche tramite la  
definizione di obiettivi  
strategici)

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

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

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

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

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

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

La politica delle partecipazioni ha rappresentato finora, per la Camera di Commercio di Pisa, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Nello specifico la Camera di Commercio di Pisa detiene partecipazioni in 27 società, di cui 5 partecipate tramite Fondo Rotativo; del totale, attualmente 6 sono state poste in liquidazione. Delle restanti 16, 10 si configurano come società "in house" (di cui 8 del sistema camerale nazionale, 1 del sistema camerale toscano ed 1 a livello provinciale). La Camera partecipa, altresì, a 2 Enti di diritto privato controllati (Associazione Nazionale Piante e Fiori d'Italia e Fondazione Symbola), a 3 Enti pubblici vigilati ed a 4 Camere di Commercio Italiane all'estero.

Nel corso del 2016, in conseguenza all'attuazione dei vari piani di razionalizzazione operati dalle Camere, alcune quote di partecipazione nelle società di sistema sono cambiate in forza del cambiamento del capitale sociale derivante dall'uscita di alcuni soci o da operazioni straordinarie sul capitale. Con delibera assembleare del 31.03.2016, la società Logistica Toscana sc.r.l. di cui la Camera aveva deliberato la dismissione nel 2015, è stata posta in liquidazione.

La Camera, inoltre, ha ripubblicato l'avviso di asta pubblica (andata deserta nel 2015) per la cessione delle partecipazioni detenute in Agroqualità s.p.a. (in scadenza il prossimo 30.09) e ha, altresì, accettato l'offerta di acquisto delle quote detenute in UTC Immobiliare e Servizi s.c.a.r.l. ma al momento la cessione non si è perfezionata.

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

**Nelle slide successive è riportato l'elenco delle partecipazioni camerali; il prospetto completo è disponibile nella specifica sottosezione dell'Amministrazione trasparente del sito camerale**





## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – La politica delle partecipazioni (estratto elenco pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente)

1/3

Ragione sociale	Funzioni svolte	Attività svolta in favore della Camera	Misura della partecipazione		Durata impegno	Sito istituzionale della società
			Nominale sottoscritto	% su capitale		
Borsa Merci telematica italiana s.c.p.a.	Gestione della Borsa merci telematica	Gestione della Borsa merci telematica	€ 1.198	0,04	Indeterminata	<a href="http://www.bmti.it">www.bmti.it</a>
Sistema Camerale Servizi s.r.l.	Supporto ai temi della formazione e lavoro, ricerche di mercato, funzioni associate	Supporto ai temi della formazione e lavoro, ricerche di mercato, funzioni associate	€ 7.575	0,19	Indeterminata	<a href="http://www.sicamera.camcom.it">www.sicamera.camcom.it</a>
Dintec s.c.r.l.	Supporto e promozione sui temi dell'innovazione tecnologica, certificazione e qualità	Supporto e promozione sui temi dell'innovazione tecnologica, certificazione e qualità	€ 7.014,89	1,27	Indeterminata	<a href="http://www.dintec.it">www.dintec.it</a>
Ecocerved s.c.r.l.	Supporto e promozione sui temi dell'ambiente ed ecologia	Supporto e promozione sui temi dell'ambiente ed ecologia	€ 32.548	1,30	Indeterminata	<a href="http://www.ecocerved.it">www.ecocerved.it</a>
TecnoServicecamere s.c.p.a.	Servizi integrati di gestione agli edifici. Assistenza e consulenza nei settori tecnico progettuali concernenti l'organizzazione e la gestione degli immobili e dei patrimoni immobiliari (Global service)	Supporto al RUP e validazione progetti	€ 348,40	0,03	Indeterminata	<a href="http://www.tecnoservicecamere.it">www.tecnoservicecamere.it</a>



## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – La politica delle partecipazioni (estratto elenco pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente)

2/3

Ragione sociale	Funzioni svolte	Attività svolta in favore della Camera	Misura della partecipazione		Durata impegno	Sito istituzionale della società
			Nominale sottoscritto	% su capitale		
IC Outsourcing s.c.r.l.	Supporto ai temi legati alla gestione dei flussi documentali	Immagazzinamento e movimentazione di archivi cartacei, loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici, acquisizione ed elaborazione dati.	€ 54,95	0,01	Indeterminata	<a href="http://www.icoutsourcing.it">www.icoutsourcing.it</a>
Infocamere s.c.p.a.	Gestione del sistema informatico nazionale, supporto e consulenza informatica, elaborazione dati	Gestione del sistema informatico nazionale, supporto e consulenza informatica, elaborazione dati	€ 4.343,10	0,02	Indeterminata	<a href="http://www.infocamere.it">www.infocamere.it</a>
Energia Toscana s.c.r.l.	Reperire energia e gas alle migliori condizioni presenti sul mercato nazionale e/o estero (Centrale di committenza)	Reperire energia e gas alle migliori condizioni presenti sul mercato nazionale e/o estero (Centrale di committenza)	€ 56,27	0,06	Indeterminata	<a href="http://www.consorzioenergiatoscana.it">www.consorzioenergiatoscana.it</a>
UTC Immobiliare e servizi s.c.r.l.	Gestione di immobili, attività formativa, per i dipendenti delle Camere di Commercio toscane e di Unioncamere Toscana.	Gestione del patrimonio immobiliare di UTC e Attività di formazione	€ 600,00	3,75%	Indeterminata	<a href="http://www.tos.camcom.it">www.tos.camcom.it</a>



## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle partecipazioni (estratto elenco pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente)

3/3

Ragione sociale	Funzioni svolte	Attività svolta in favore della Camera	Misura della partecipazione		Durata impegno	Sito istituzionale della società
			Nominale sottoscritto	% su capitale		
<b>Navicelli s.p.a.</b>	Manutenzione ordinaria e straordinaria del canale navigabile pisa-livorno e dell'area portuale e sue pertinenze. Ricerca, formazione e promozione del settore della nautica	Promozione settore della nautica	€ 157.003,84	33,33%	Indeterminata	<a href="http://www.navicelli.it">www.navicelli.it</a>
<b>Società Autostrade Ligure Toscana s.p.a.</b>	Progettazione, costruzione e esercizio delle autostrade sestri levante-livorno con diramazione da viareggio per lucca, nonché fornoli-la spezia, ad essa assentite in concessione.	Nessuna	€ 53.600,00	0,03	Indeterminata	<a href="http://www.salt.it">www.salt.it</a>
<b>Interporto Toscano A. Vespucci s.p.a.</b>	Gestione Area Interporto Vespucci	Nessuna	€ 595.478,38	2,65%	Indeterminata	<a href="http://www.interportotoscano.it">www.interportotoscano.it</a>
<b>Tecno Holding s.p.a.</b>	La Società ha come mission la gestione e lo sviluppo delle subholding controllate operanti,	Holding del sistema camerale nazionale	€ 14.160,38	0,06	Indeterminata	<a href="http://www.tecnoholding.it">www.tecnoholding.it</a>
<b>Agroqualità s.p.a.</b>	Supporto e promozione sui temi del made in Italy	Nessuna	€ 14.113,74	0,76	Indeterminata	<a href="http://www.agroqualita.it">www.agroqualita.it</a>
<b>Stazione Sperimentale per l'Industria delle Pelli e delle Materie Concianti s.r.l.</b>	Servizi di consulenza analisi e di supporto alle imprese	Nessuna	€ 3.170.819	33,33	Indeterminata	<a href="http://www.ssip.it">www.ssip.it</a>
<b>Toscana Aeroporti S.p.a.</b>	Sviluppo, la progettazione, la realizzazione, l'adeguamento, la gestione, la manutenzione e l'uso degli impianti e delle infrastrutture per l'esercizio dell'attività aeroportuale.	Nessuna	€ 1.279.905	4,17%	Indeterminata	<a href="http://www.toscana-aeroporti.com">www.toscana-aeroporti.com</a>



## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre – Società partecipate poste in liquidazione (estratto elenco pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente)

Ragione sociale	Funzioni svolte	Attività svolta in favore della Camera	Misura della partecipazione		Durata impegno	Sito istituzionale della società
			Nominale sottoscritto	% su capitale		
Logistica Toscana s.c.r.l. in liquidazione dal 31.03.2016	Studio, promozione e sviluppo della logistica	Nessuna	€ 6.774,19	3,23	Indeterminata	<a href="http://www.logisticatoscana.it">www.logisticatoscana.it</a>
Job Camere s.r.l. in liquidazione dal 8.07.2015	Somministrazione lavoro, intermediazione, ricerca e selezione del personale	Nessuna	€ 99,47	0,02	Indeterminata	<a href="http://www.jobcamere.it">www.jobcamere.it</a>
Retecamere s.c.r.l. In scioglimento e liquidazione dal 12.09.2013	Supporto e promozione comunicazione istituzionale, organizzazione eventi, formazione, marketing territoriale	Nessuna	€ 344,33	0,14	Indeterminata	<a href="http://www.retecamere.it">www.retecamere.it</a>
Consorzio Progetto California in liquidazione dal 7.4.2009	Promozione di un parco industriale scientifico nella toscana	Nessuna	€ 500,00	n.d.	Indeterminata	n.d.
Tirreno Brennero s.r.l. in scioglimento e liquidazione dal 20.05.2014	Predisposizione di studi di base per la verifica della fattibilità delle parti mancanti o non completate del corridoio intermodale Tirreno-Brennero	Nessuna	€ 18.560,00	4,79	Indeterminata	<a href="http://www.tirrenobrennero.it">www.tirrenobrennero.it</a>
Consorzio Turistico Area pisana s.c.r.l. in liquidazione dal 29.05.2012.	Promozione turistica dell'area pisana	Nessuna	€ 1.400,00	7,91	Indeterminata	n.d.



## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre –SOCIETA' PARTECIPATE TRAMITE FONDO ROTATIVO PER LE IMPRESE INNOVATIVE (estratto elenco pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente)

Ragione sociale	Funzioni svolte	Attività svolta in favore della Camera	Misura della partecipazione		Durata impegno	Sito istituzionale della società
			Nominale sottoscritto	% su capitale		
<b>BMSolar s.r.l.</b>	Realizzazione, assemblaggio e vendita prodotti connessi alla produzione, trasformazione e distribuzione di energia elettrica e termica derivante da fonti energetiche rinnovabili	Nessuna	€ 9.600,00	24	Indeterminata	<a href="http://www.bmsolar.it">www.bmsolar.it</a>
<b>Innova s.r.l.</b>	Progettazione e realizzazione di nuove imbarcazioni o rimotorizzazione di imbarcazioni esistenti con sistemi ecocompatibili	Nessuna	€ 10.750,00	24,40	Indeterminata	<a href="http://www.groupinnova.it">www.groupinnova.it</a>
<b>Pit Pot s.r.l.</b>	Produzione presso terzi di spugne a base di miscele tra polimeri ed ammendanti organici ed inorganici e suoi derivati	Nessuna	€ 7.350,00	24,50	Indeterminata	<a href="http://www.pit-pot.com">www.pit-pot.com</a>
<b>Relief Art s.r.l.</b>	Sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti innovative nel settore delle arti grafiche	Nessuna	€ 3.245,00	24,50	Indeterminata	<a href="http://www.reliefart.it">www.reliefart.it</a>
<b>Superevo s.r.l.</b>	Produzione e vendita di strutture e prodotti per arredamenti, nautica, tempo libero e affini	Nessuna	€ 6.000,00	20	Indeterminata	<a href="http://www.superevo.it">www.superevo.it</a>

## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

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



## 2.2 Mandato Istituzionale e Mission

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

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

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

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

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

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



### 3. Analisi del contesto

La Camera di Commercio di Pisa, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto che consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio di Pisa e che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di fronteggiare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

All'interno della Relazione Previsionale e Programmatica 2016 la Camera ha delineato un'analisi di contesto come di seguito articolata, cui si rimanda per un maggiore approfondimento:

#### Contesto Esterno

- Riforma del sistema camerale:prende avvio il processo di accorpamento
- La programmazione nazionale ed internazionale: minacce ed opportunità finanziarie
  - La nuova programmazione comunitaria
  - La programmazione regionale legata ai fondi comunitari
- Il Quadro delle regole: vincoli e opportunità
- Il contesto economico:
  - La congiuntura internazionale, nazionale e regionale
  - L'economia pisana
  - La struttura imprenditoriale pisana

#### Contesto Interno

- Il Contesto Organizzativo: Punti di forza e di debolezza
  - L' azienda speciale A.S.SE.FI.
  - Le partecipazioni in società, enti di diritto privato e fondazioni
  - Le risorse umane
  - La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente
  - Il quadro economico finanziario per il 2016

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

La legge di stabilità 2015 (Legge 23/12/2014, n. 190) contiene importanti disposizioni in tema di **partecipazioni societarie** detenute da enti pubblici, tra cui le Camere di commercio: a decorrere dal 1° gennaio 2015 gli enti devono avviare un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, in modo da conseguire la riduzione delle stesse entro il 31 dicembre 2015. La legge traccia i seguenti criteri direttivi:

- eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali camerali, anche mediante messa in liquidazione o cessione;
- soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
- eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate dalla Camera o da enti pubblici strumentali, anche mediante operazioni di fusione o di internalizzazione delle funzioni;
- aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica;
- contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni.

Importanti novità per il sistema camerale sono state successivamente introdotte con la Legge 7/08/2015, n. 124. Di seguito sono sintetizzati, per ambiti sistematici, gli interventi previsti :

#### Semplificazioni amministrative

- Delega al Governo per adottare uno o più decreti lgs. volti a modificare e integrare il codice di amministrazione digitale;
- Delega al Governo per adottare un decreto lgs. per il riordino della disciplina in materia di conferenza di servizi;
- Inserimento nella Legge n. 241/1990 di un nuovo articolo 17bis, volto a disciplinare, nell'ottica di semplificazione, il silenzio assenso tra amministrazioni pubbliche e tra amministrazioni pubbliche e gestori di beni o servizi pubblici
- Con apposito regolamento governativo saranno dettate disposizioni volte a semplificare e accelerare i procedimenti amministrativi (art. 4 Legge n. 124/2015);

Ulteriori disposizioni semplificative sono previste in tema di segnalazione certificata di inizio attività, silenzio assenso, autorizzazione espressa, comunicazione preventiva e autotutela amministrativa.





## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

#### Riassetto del sistema camerale

La norma di maggiore impatto sul sistema camerale è quella contenuta nell'art. 10 Legge n. 124/2015, con cui il legislatore delega il Governo ad adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della legge, un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

Il decreto legislativo, di cui è stata approvata dal CdM in prima lettura una versione in data 25/08 sarà adottato nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:

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



## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

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

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

Si riporta l'art. 28 D.L. n. 90/2014, nel testo sostituito dalla legge di conversione (Legge n. 114/2014):

*1. Nelle more del riordino del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, l'importo del diritto annuale di cui all'articolo 18 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, e successive modificazioni, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015, del 35 per cento, per l'anno 2016, del 40 per cento e, a decorrere dall'anno 2017, del 50 per cento.*

*2. Le tariffe e i diritti di cui all'articolo 18, comma 1, lettere b), d) ed e), della [legge 29 dicembre 1993, n. 580](#), e successive modificazioni, sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.*

*3. Dall'attuazione del presente articolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.*





### 3.1.2 Il contesto economico

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

Dopo l'andamento deludente del PIL mondiale nel 2014, per il 2015 l'ultimo World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale prevede una crescita globale inferiore rispetto allo scorso anno (+3,1%), con la modesta ripresa nelle economie avanzate, che passano dal +1,8% al +2,0%, ed un rallentamento nei mercati emergenti (dal +4,6% al +4,0%) che riflette la debolezza di alcune grandi economie e degli esportatori di petrolio. La crescita della ricchezza nelle economie avanzate è frutto del rafforzamento della ancor modesta ripresa nella zona euro (da +0,9% a +1,5%) e del ritorno alla crescita del Giappone.

Le previsioni del Fondo Monetario riflettono un'economia mondiale alle prese con tre criticità piuttosto rilevanti. In primis, il passaggio da una crescita basata su export ed investimenti ad una più incentrata sui consumi interni dell'economia cinese. Il secondo fattore di rischio è rappresentato dal calo dei prezzi delle materie prime. Terzo, anche l'imminente aumento dei tassi di interesse negli Stati Uniti, potrebbe avere ripercussioni negative a livello globale.

Dopo un 2014 in negativo (-0,4%), in Italia ad inizio 2015 l'economia sembra rafforzarsi grazie alla manifattura e ai servizi ed anche gli andamenti dei consumi e del mercato del lavoro appaiono favorevoli. L'aggiornamento del DEF, per la prima volta dal 2010, rivede al rialzo le stime del PIL, prevedendo un 2015 nel quale la crescita sfiora il punto percentuale (+0,9%). Anche il Fondo Monetario, nelle previsioni di ottobre, vede il miglioramento della crescita del PIL rispetto alle stime di primavera, anche se per un più contenuto +0,8%.

Per quanto riguarda la Toscana, prendendo a riferimento le stime estive di IRPET-Unioncamere Toscana, con il 2014 sembrerebbe essersi interrotto il secondo tratto negativo della doppia recessione con il prodotto interno lordo che arresta la sua caduta. Per il 2015 l'andamento della ricchezza toscana assume toni più confortanti con una crescita che dovrebbe manifestarsi in modo più evidente (+1,2%) grazie alla migliore performance dell'export regionale rispetto a quello nazionale.



## L'andamento congiunturale nella provincia

La doppia recessione ha determinato una caduta senza precedenti dell'economia pisana, intaccandone il potenziale di crescita. A farne le spese sono stati soprattutto il manifatturiero e l'artigianato, settori che attivano parte della domanda di servizi rappresentando così una buona proxy degli andamenti generali. Il 2015, tuttavia, comincia a mostrare qualche timido segnale positivo che, pur necessitando di conferme nel corso dell'anno, rappresenta però qualcosa di più che una chimera.



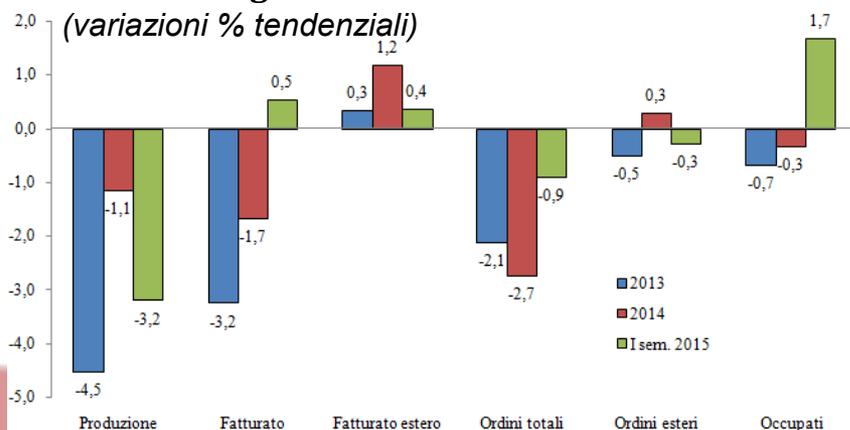
Il **manifatturiero** pisano, ancora dipendente dall'evoluzione del mercato interno, segna nella media del 2014 una contrazione produttiva dell'1,1% che, nei primi sei mesi del 2015, addirittura si acuisce (-3,2%). Tuttavia, seppur deboli, si intravedono alcuni segnali positivi: il fatturato, sia quello complessivo che quello realizzato all'estero, torna a crescere nella prima metà del 2015. Più complicata, invece, la situazione degli ordinativi mentre la crescita dell'occupazione di inizio 2015 sembra imputabile agli incentivi messi in campo dal Governo per l'assunzione di lavoratori a tempo indeterminato.

Il 2014 è stato ancora un anno difficile per l'**artigianato pisano**. Il fatturato complessivo segna, in media, una contrazione del 7,4% ed anche l'occupazione scende del 5,7%. Il numero di imprese artigiane registrate, pur rallentando il tasso di caduta, si riduce di un ulteriore 0,5%, portandosi a quota 10.637 unità. Il settore più penalizzato è ancora quello dell'edilizia che registra un fortissimo ridimensionamento soprattutto nella componente artigiana. Negative, se si eccettua l'andamento degli addetti (+2,6%), anche le performance all'interno dell'artigianato manifatturiero: -4,6% il fatturato e -1,5% il numero delle imprese.

### Esportazioni

#### Pisa - la congiuntura manifatturiera

(variazioni % tendenziali)

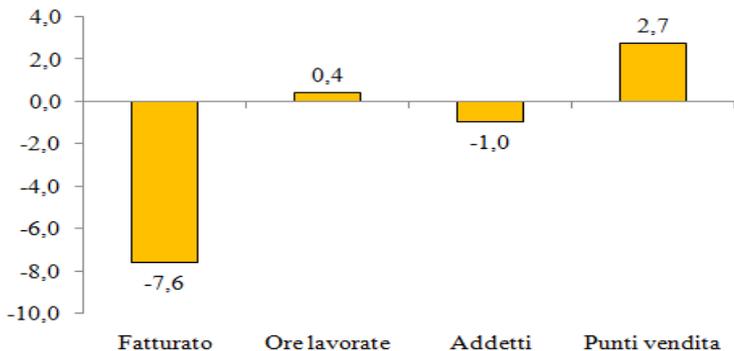


Nel 2014 l'export ha segnato una contrazione dell'1,8%. Nei primi sei mesi del 2015, a fronte di un'Italia che vede l'export crescere del 5%, Pisa segna un +3,1% mentre la Toscana si ferma ad un +1,5%. Si tratta di un risultato, quello pisano, frutto dello spunto positivo della meccanica, dei cicli-motocicli e della farmaceutica mentre cuoio e calzature, che rappresentano un terzo delle esportazioni pisane, continuano a soffrire. Sul versante territoriale, tutti i continenti registrano una crescita anche se è soprattutto l'Europa (che vale più del 60% dell'export pisano e che certamente non beneficia dell'euro debole) seguita poi dall'Asia (che pesa per un altro 20% dell'export pisano) a fornire la spinta più consistente.



Secondo l'indagine sulle PMI, il fatturato del **commercio**, che comprende oltre al dettaglio anche la vendita di autoveicoli, segna nel 2014 una flessione del 7,6% a fronte di un impegno sul fronte delle ore lavorate, tutto sommato, stabile rispetto al 2013 (+0,4%). Il segno di come la crisi stia ancora condizionando la domanda di lavoro del settore viene dall'evoluzione degli addetti che nel 2014 si riducono dell'1%.

### Pisa – Andamento del Commercio nel 2014



Fonte: elaborazioni su dati UTC, Survey PMI, Maggio 2015

### Le costruzioni e l'immobiliare

L'inasprimento della pressione fiscale sembra non aver inciso sulla dinamica delle contrattazioni di immobili residenziali che, dopo sei anni, non solo sono tornate a crescere (+5,1% nel 2014) ma hanno, nei primi sei mesi del 2015, addirittura accelerato (+11,4%).

L'indagine congiunturale condotta invece sul settore delle costruzioni conferma lo stato di difficoltà del comparto a causa dell'elevato stock di immobili invenduti. Se il complesso delle imprese edili, nel 2014, lascia sul terreno il 7,4% del fatturato, quello delle artigiane scende addirittura del 17,9%. Anche l'occupazione, a fronte di cali così intensi dell'attività, arretra dell'11,1%.

Con riferimento al **mercato del lavoro**, i dati Istat ci dicono che nel 2014 l'occupazione si è ridotta di circa 3mila unità rispetto all'anno precedente, andando a colpire i servizi, la componente maschile ed i lavoratori autonomi. Il tasso di disoccupazione, pur beneficiando della diminuzione delle forze di lavoro è calato di appena due decimi di punto rispetto al 2013, portandosi all'8,3%. Questo recupero è frutto del miglioramento della componente maschile e giovanile, i cui tassi rimangono comunque molto elevati, mentre aumenta in misura considerevole la disoccupazione femminile.

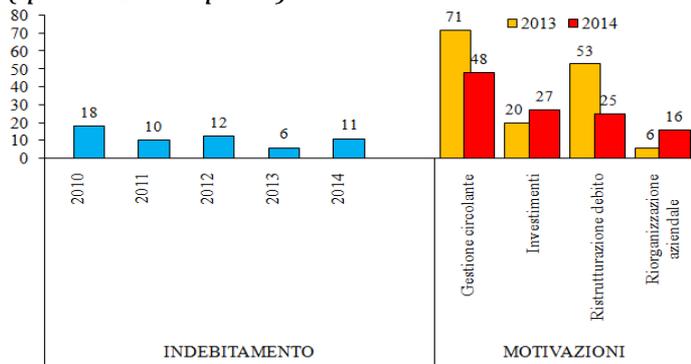
Un'ulteriore conferma delle criticità del mondo del lavoro, viene dalla domanda di supporto richiesta all'INPS. Le ore autorizzate di **cassa integrazione guadagni** hanno infatti sfiorato, nel 2014, i 7,3 milioni: quasi uno in più rispetto all'anno precedente! La crescita delle ore di cassa è dovuta all'aumento delle componenti straordinaria ed in deroga che segnalano il permanere di problematiche di tipo strutturale.



Secondo l'indagine condotta in primavera sulle PMI pisane, la richiesta di credito, coerentemente con la debolezza che ancora caratterizza l'attività produttiva e di investimento, registra solo un lieve aumento rispetto al 2013.

### Pisa - Indebitamento e motivi del maggior ricorso all'indebitamento

(quota % di imprese)



Fonte: elaborazioni su dati UTC, Survey PMI, anni vari

Prendendo in considerazione i motivi alla base della domanda di finanziamento, è ancora piuttosto consistente il gruppo di imprese che lo ha fatto per la gestione del circolante (il 48%). Tuttavia è interessante rilevare, nel confronto con il 2013, la crescita della quota di coloro che hanno destinato i prestiti a nuovi investimenti.

Ci sono ancora criticità sul fronte del rimborso dei prestiti. Il tasso di decadimento, calcolato come rapporto fra il flusso di nuove sofferenze e la consistenza dei prestiti in essere all'inizio del periodo, rimane su valori storicamente elevati (5,6% a giugno 2015). Le difficoltà sono evidenti nelle costruzioni, dove il tasso supera il 10% mentre nel manifatturiero il decadimento si assesta al 2,9%.

Per le imprese dei servizi il dato è più elevato toccano il 4,2%. Le piccole imprese, a metà 2015, rimangono sui livelli di fine 2014 (4,4%).

### Il turismo

Negli ultimi anni, nonostante la crisi, il turismo pisano si è dimostrato particolarmente resistente trovando nel 2014, una via d'uscita da uno dei peggiori periodi della storia recente. Il numero di pernottamenti torna infatti, dopo due anni, ad aumentare (+1,2%).

Le presenze sono positive, tra le strutture alberghiere, le performance dei 4-5 stelle (+68mila pernottamenti), delle RTA (+24mila) e dei 2 stelle (+10mila).

Nell'extra-alberghiero, invece, crescono solo i campeggi (+63mila) mentre flettono agriturismo (-9mila) ed altre strutture (-77mila).

La vera novità è rappresentata dal ritorno alla crescita del turismo nazionale che si riporta sopra quota 1,6 milioni di presenze (+3,4%).

Il risultato risulta particolarmente importante per il settore, considerando che il turismo interno rappresenta circa la metà di quello complessivo.

### Pisa - Presenze nelle strutture ricettive (variazioni % sull'anno precedente)

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

#### 2014 - PER TIPOLOGIA DI ESERCIZIO RICETTIVO

Esercizi Alberghieri	8,1	1,3	4,4
Esercizi Extralberghieri	0,0	-2,6	-1,3

### Piano della Performance 2016-

Fonte: Elaborazioni Agg. IRI Regione Toscana e Provincia di Pisa, 2014 dati provvisori



## 3.2 Analisi del contesto interno

### 3.2.1 Le risorse umane (già descritte nelle slides da 24 a 26 sulla Camera di commercio in cifre )

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

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

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

Ciò impone, dunque all'ente un grosso sforzo in termini di aumento della produttività, considerati anche i limiti sempre più stringenti posti alle diverse forme di lavoro flessibile e considerando, altresì, che le competenze delle Camere di Commercio sono in continuo aumento.

### 3.2.2 Le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente (vedi anche slides sulla salute Economico Finanziaria 45-48)

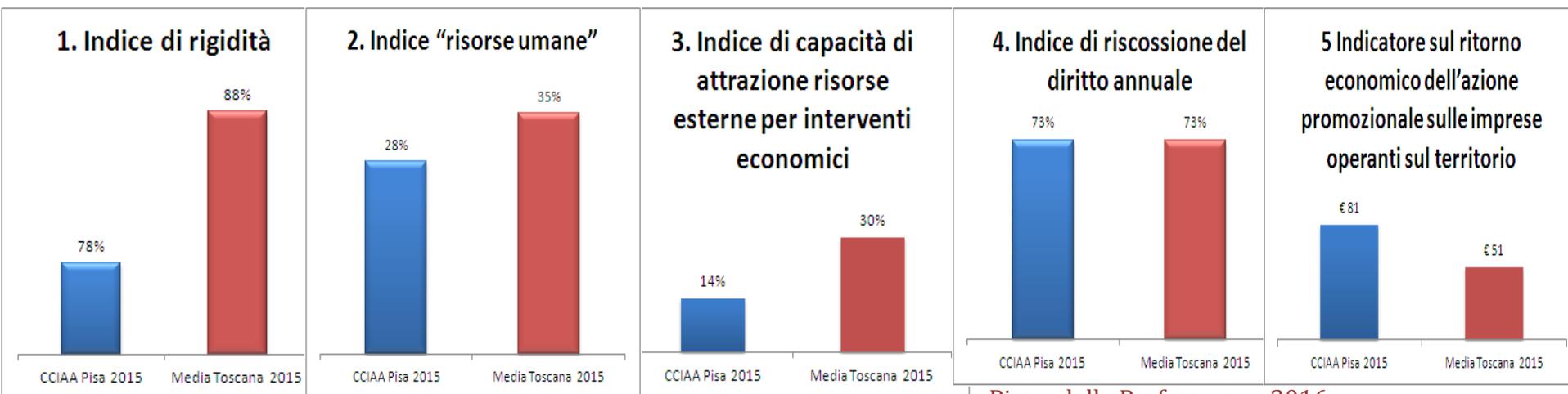
La definizione dei programmi non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili, che per il 2016 risente pesantemente del taglio del 40% del diritto annuale rispetto all'anno 2014, disposto dal D.L. 90/2014, tributo che rappresenta la principale fonte di Entrata delle Camere di Commercio.

L'art.18 della Legge 580/93 consente alle singole Camere di Commercio di agire sulla misura dovuta del diritto annuale disponendo una maggiorazione fino al 20% per finanziare particolari iniziative. Anche per il 2016 le Organizzazioni datoriali di categoria hanno confermato la politica di maggiori interventi dell'Ente su questioni strategiche destinata al finanziamento di alcuni programmi specifici, destinando per l'anno in questione gli introiti della maggiorazione alla copertura del programma 1.2 "Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema". Nell'allegato al presente piano sono contenuti il budget direzionale e la sintesi del documento di programmazione economica per obiettivi strategici 2016 approvati nello scorso mese di luglio.



### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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



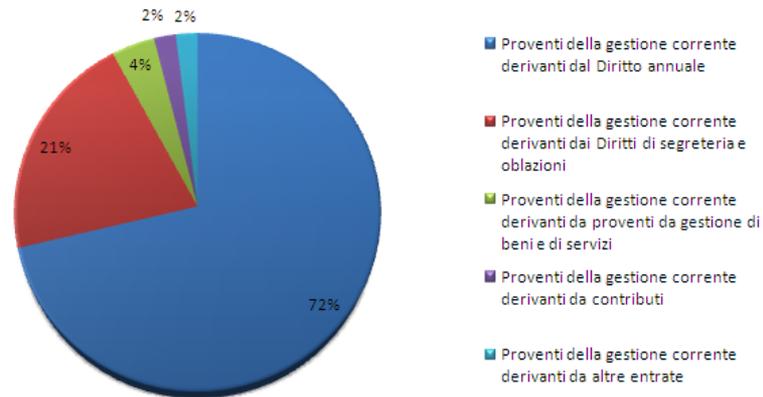
### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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



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

#### Composizione Proventi della gestione corrente anno 2015



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

#### Composizione proventi gestione corrente(anno 2015)



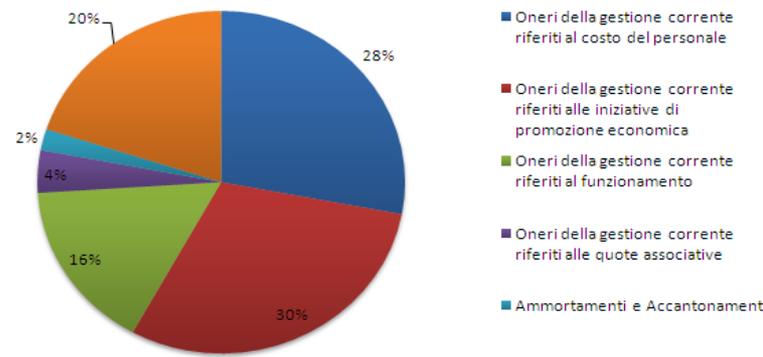
### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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



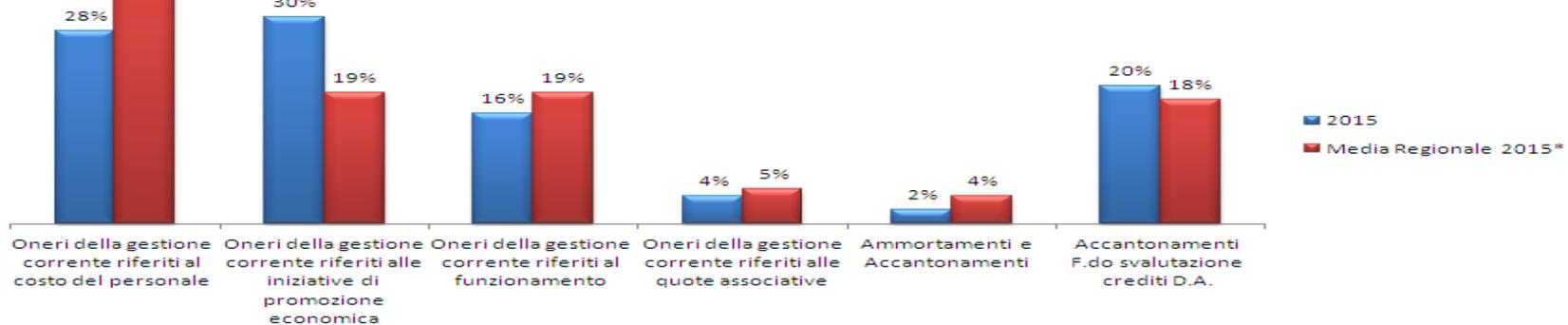
ONERI CORRENTI	2013	Media Regionale 2013	2014	Media Regionale 2014*	2015	Media Regionale 2015*
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	20%	27%	21%	28%	28%	35%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	40%	27%	36%	25%	30%	19%
Oneri della gestione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

Composizione degli oneri (anno 2015)



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

Composizione oneri della gestione corrente (anno 2015)

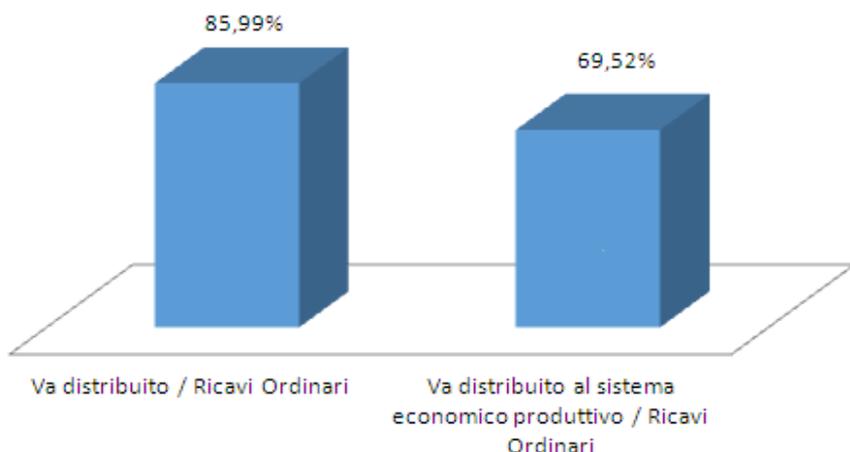




### 3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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

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



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.

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

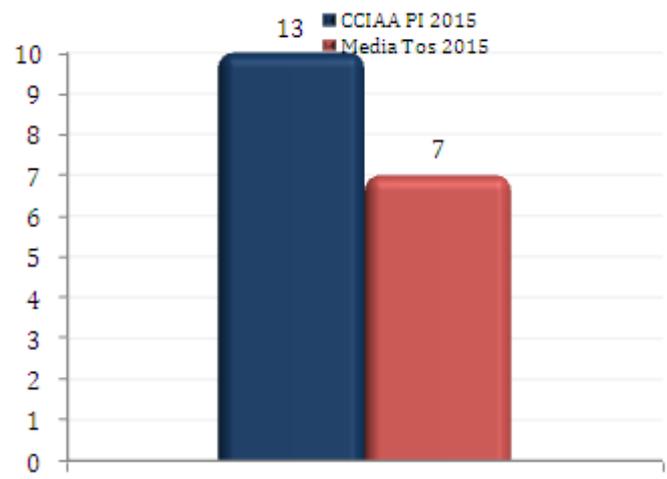
	VA-2015
<b>Valore della produzione</b>	<b>7.194.223,14</b>
Ricavi da Diritto annuale	4.613.578,21
Ricavi da Diritti di segreteria	1.935.543,33
Contributi trasferimenti e altre entrate	319.345,94
Proventi da gestione di beni e servizi	335.896,46
Variazione delle rimanenze	(10.140,80)
<b>Costi di struttura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

### 3.2.4 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale



INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2013	Media Regionale 2013	CCIAA PI 2014	Media Regionale 2014*	CCIAA PI 2015	Media Regionale 2015*
<b>1. Indice “gestionale” di assenteismo per malattia di breve durata</b>	Id_50 Giornate medie di assenza per malattia di breve durata del personale assunto a tempo indeterminato	5	4	8	6	13	7
<b>2. Politiche di formazione del personale</b>	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	21	23	19	19	27	27

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



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

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

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

## Esempi di indicatori di qualità erogata

Tempi di pagamenti delle fatture passive

Rispetto della Carta dei servizi camerale

Tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese

Mantenimento della certificazione di qualità per 8 servizi ed estensione al processo di Verifica degli strumenti di misura e requisiti sui marchi

Indagine di customer satisfaction realizzata a livello regionale con il coordinamento di UTC

Grado di soddisfazione del sito camerale

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

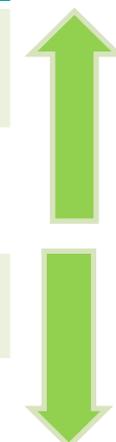
## Esempi di indicatori di qualità percepita

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

## Miglioramento delle performance e riduzione dei tempi di evasione



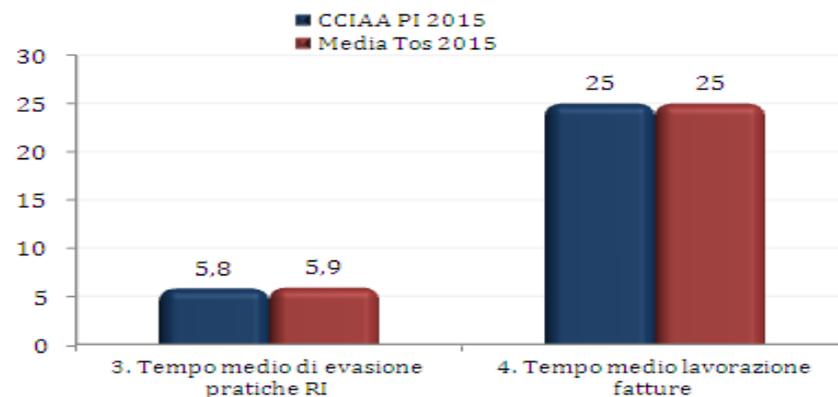
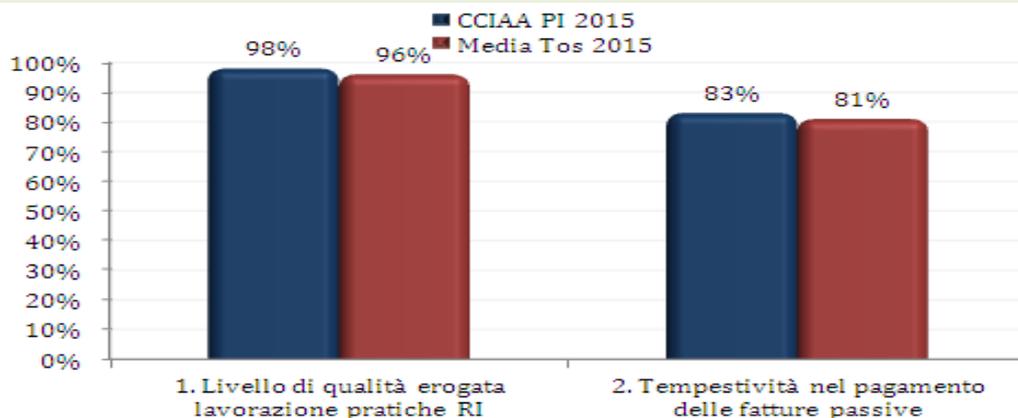
INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2013	Media Regionale 2013	CCIAA PI 2014	Media Regionale 2014*	CCIAA PI 2015	Media Regionale 2015*
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	ID_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	<b>96%</b>	80%	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



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

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

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



## 4 – La Performance Organizzativa

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

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

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

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



## 4.1 - L'Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## 4.1.1 – La Vision



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

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

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



## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

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

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

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

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

## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

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

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

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

**Processi Interni:** Prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti, e volta alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici

**Crescita e Apprendimento:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

**Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.





### 4.1.3 – La Mappa Strategica

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

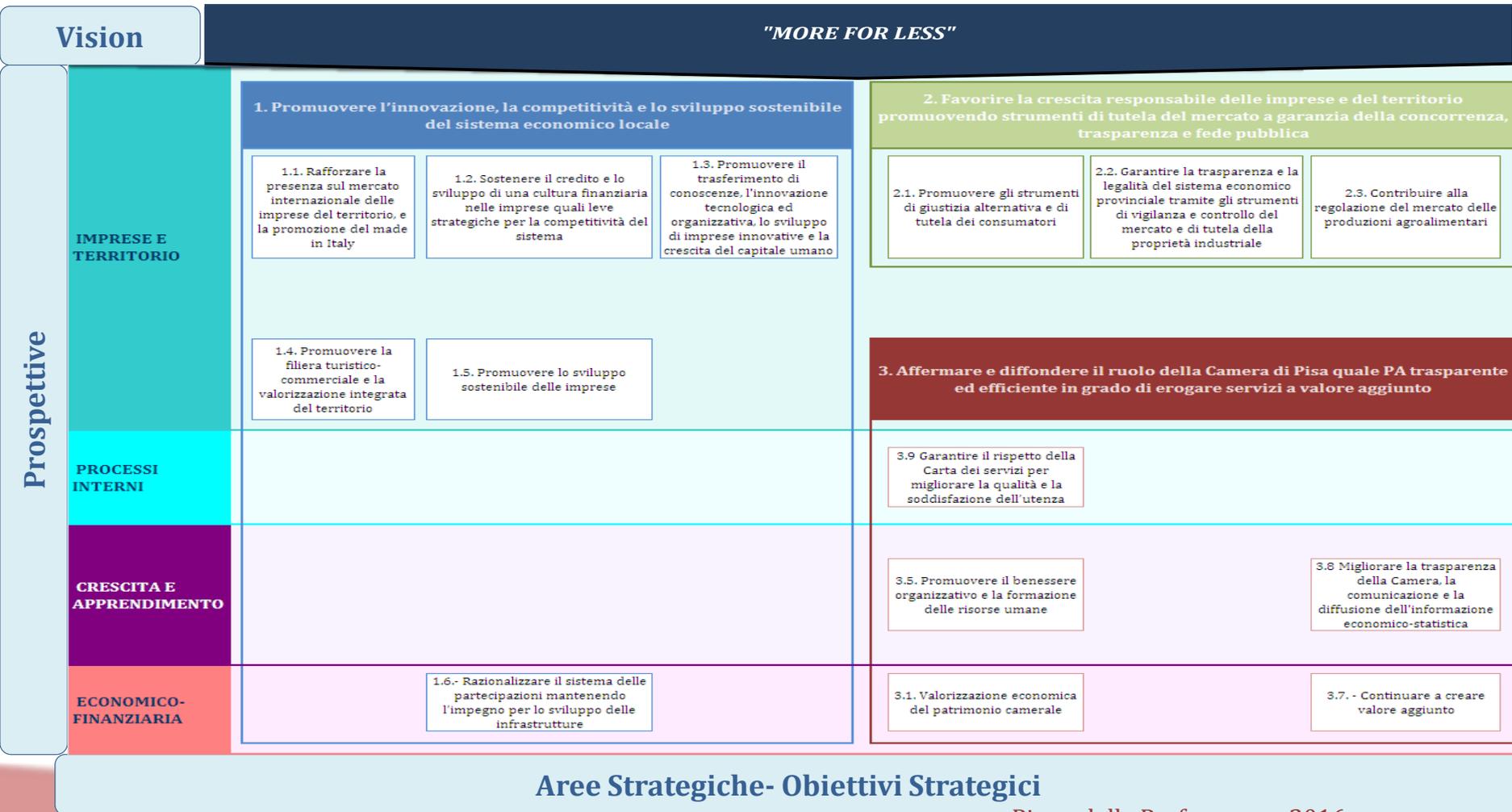
La Mappa Strategica della Camera di commercio di Pisa, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire il triennio 2016-2018, mediante la declinazione della Vision dell’Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

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

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

# 4.1.3 - La Mappa Strategica

Di seguito la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera ha individuato delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e a cascata di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rimanda alla RPP 2016 pubblicata sul sito camerale.





## 4.2 – Rappresentazione Obiettivi strategici

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



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

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

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

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



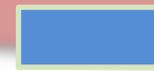
PIRA



PTTI/PTPC



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio



PIRA

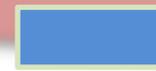


PTTI/PTPC



### Cruscotto 2016-2018 aggiornato

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2016	Target 2017	Target 2018
A1	<b>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy</b>		100%			
A1 1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione (indicatore Pareto e bench)	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n" *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	5,50	5,50	5,50
A1 2	Grado di coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA/N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n"	30%	22%	22%	22%
A1 3	Grado di concentrazione degli interventi economici per internazionalizzazione (indicatore Pareto)	Costo per interventi economici destinati all'internazionalizzazione realizzata attraverso fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere/N° di fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere	10%	20.000,00	20.000,00	20.000,00
A1 4	Grado di realizzazione di iniziative promozionali in nuovi mercati	N° iniziative di promozione in nuovi mercati e/o settori(rispetto al periodo 2011-2015) realizzati nell'anno "n"/N° iniziative di carattere internazionale realizzate nell'anno "n"	30%	15%	20%	20%
A2	<b>Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema</b>		100%			
A2 1	Livello di consolidamento nuove imprese (superamento fase di start up)dopo l'intervento di seed capital	N° imprese partecipate dalla CCIAA ed attive/acquisite nell'anno "n" (dato di stock)/ N° Imprese partecipate dalla CCIAA (dato di stock)	30%	90%	90%	90%
A2 2	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sostegno al credito (indicatore bench)	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	35%	6,50	6,00	6,00
A2 3	Moltiplicatore delle risorse erogate per facilitare l'accesso al credito (indicatore Pareto) - Confidi-	Valore dei finanziamenti erogati in forza dei contributi concessi dalla CCIAA in c/interessi e a fondo rischi nell'anno "n"/Valore contributi concessi dalla CCIAA nell'anno "n"	35%	120,00	120,00	120,00



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio

IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2016	Target 2017	Target 2018
<b>A3</b>	<b>Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano</b>		<b>100%</b>			
A3 1	Livello di impatto dell'iniziativa sulle reti di impresa in termini di coinvolgimento delle imprese nei contratti di reti di impresa	N° di aziende coinvolte nei contratti di rete di impresa creati (dato di stock nel triennio 2016-2018)	20%	4	9	15
A3 2	Livello di diffusione delle attività di formazione manageriale in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X / $\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" partecipanti ai corsi formativi)	30%	90%	105,00%	105,00%
A3 3	Livello di coinvolgimento degli studenti nelle attività di orientamento, alternanza e impresa simulata	n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro comprese imprese di studenti anno X	30%	3000,00	3000,00	3.000,00
A3 4	Livello di coinvolgimento delle imprese appartenenti al Club imprese innovative nelle iniziative camerali	n° Imprese del Club delle Imprese Innovative coinvolte nelle iniziative realizzate nell'anno X / n° di imprese del Club delle Imprese Innovative	20%	20%	20%	20%
<b>A4</b>	<b>Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio</b>		<b>100%</b>			
A4 1	Valore generato dal contributo camerale su iniziative di promozione del territorio	(Totale risorse raccolte per realizzazione iniziative in compartecipazione risorse complessive - Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione) / Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione	0%	10,00	10,00	10,00
A4 2	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione locale * 1000 / Imprese attive (escluse unità locali)	45%	8,00	8,50	8,50
A4 3	Partecipazione a grandi eventi di promozione del territorio provinciale	Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio (coinvolgimento Enti ed altri soggetti, presenza sulla stampa e gradimento sui social): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	20%	100%	100%	100%



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio



PIRA

PTTI/PTPC



IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2016	Target 2017	Target 2018	
A4	4	Grado di coinvolgimento nelle iniziative mirate alla formazione di nuove figure professionali connesse al territorio	Numero di soggetti coinvolti nelle convenzioni stipulate tra l'Università degli Studi di Pisa e i soggetti del mondo imprenditoriale pisano per l'organizzazione di Master interdipartimentali in tema di promozione delle produzioni locali	10%	6,00	8,00	10,00
A4	5	Grado di diffusione pubblicazioni e brochure di valorizzazione integrata del territorio	N° di soggetti istituzionali deputati alla promozione che recepiscono le pubblicazioni promozionali realizzate dalla Camera (Guida agli agriturismi della provincia di Pisa, Selezione degli oli della provincia di Pisa, Pisa wedding destination)	25%	>=18		
<b>A5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</b>			<b>100%</b>				
A5	1	Livello di conseguimento di certificazioni a seguito concessione contributi	N° di certificazioni conseguite (dato di stock)	20%	185	200	220
A5	2	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di risparmio energetico e green building	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie e di servizi informativi in tema di sviluppo sostenibile e risparmio energetico*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	40%	9,00	9,00	9,00
A5	3	Livello di apprezzamento dell'offerta ASSEFI dal mercato	Ricavi propri(esclusa CCIAA PI)/Ricavi propri	40%	15%	15%	15%
<b>A6 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</b>			<b>100%</b>				
A6	1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale (Indicatore di bench)	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	40%	3,50	3,50	4,00
A6	2	Livello di qualità delle conciliazioni gestite (Indicatore di bench)	N° di conciliazioni concluse nel 2016 con accordo positivo (successive al primo incontro)/ N° di conciliazioni (successive al primo incontro) concluse nel 2016	30%	43%	43%	43%
A6	3	Livello di realizzazione controlli effettuati in tema di clausole inique sui contratti	N° di procedure avviate nell'anno X in tema di controllo delle clausole inique	30%	>=1	>=2	>=2



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Imprese e territorio



PIRA



PTTI/PTPC

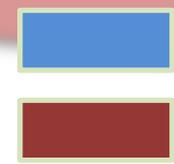


IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2016	Target 2017	Target 2018
A7	<b>Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale</b>		<b>100%</b>			
A7 1	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva (Indicatore di bench)	(N° di sopralluoghi effettuati nell'anno "n" + interventi ispettivi)*1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	30%	10,00	13,00	13,00
A7 2	Grado di diffusione dell'attività di verifica metrica a livello provinciale Indicatore di bench)	N° di strumenti verificati nell'anno * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	30%	31,00	33,00	33,00
A7 4	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi (dato di stock nel triennio 2016-2018)	20%	3	8	15
A7 5	Grado di coinvolgimento nelle iniziative locali in tema di legalità	Numero di protocolli di intesa e convenzioni con Enti e altri soggetti in tema di legalità e strumenti di giustizia alternativa	20%	3	3	3
A8	<b>Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari</b>		<b>100%</b>			
A8 1	Livello di conoscenza del Panel di assaggio da parte dei produttori	n. campioni analizzati Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	30%	100,00	100,00	100,00
A8 2	Livello di qualità di affidabilità Organismo di controllo dei Vini a DOC	N° di NC rilevate nell'anno "n" dall'ICQRF sull'operatività dell'Organismo di controllo dei vini a DOC	30%	<=2	<=2	<=2
A8 3	Livello di partecipazione ai corsi di assaggio olio, pane e altre produzioni agroalimentari	N° di partecipanti ai corsi organizzati nell'anno 2016 su assaggio olio, pane e altre produzioni agroalimentari	40%	>=60		



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici Prospettiva Processi interni

		<b>PROCESSI INTERNI</b>	<b>Peso</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>
<b>B1</b>	<b>Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</b>		<b>100%</b>			
B1 1	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese (bench)	Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam complessivi /N° imprese attive	10%	<=140	<=138	<=135
B1 2	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	30%	93%	94%	95%
B1 3	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	5%	85%	85%	85%
B1 4	Grado di soddisfazione sui servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) rilevato tramite totem	n°contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	5%	90%	90%	90%
B1 5	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	) Feed back positivi sull'esito di iniziative realizzate nell'anno precedente/Feed back ricevuti	5%	60%	65%	70%
B1 6	Grado di implementazione sistema qualità	Estensione della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	25%	100%		
B1 7	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	20%	85%	90%	90%



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Crescita e apprendimento

CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2016	Target 2017	Target 2018
<b>C1</b>	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>		<b>100%</b>			
C1 1	Livello di assenza per malattia pro-capite (indicatore bench)	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2016/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	30%	≤4	≤4	≤4
C1 2	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	70%	≥1	≥1	≥1
<b>C2</b>	<b>Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica</b>		<b>100%</b>			
C2 1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	20%	100,0%	100,0%	100,0%
C2 2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	15%	21%	21,5%	22%
C2 3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X-1	15%	≥1	≥1	≥1
C2 4	Livello di visibilità delle iniziative camerali sui media	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /n° di presenze sulla stampa di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1	30%	120%	105,%	105%
C2 5	Livello di conoscenza dell'Ente camerale da parte dei cittadini e delle imprese	Definizione programma triennale 2016-2018 degli eventi per il MACC(progetto)	20%	100%	100%	100%



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

PIRA

PTTI/PTPC

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

ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Target 2016	Target 2017	Target 2018
<b>D1</b>	<b>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</b>		<b>100%</b>			
D1	1 Capacità di razionalizzare le partecipazioni di sistema	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	80%	>0,5	>0,5	>0,5
D1	2 Capacità di razionalizzare le partecipazioni di sistema tramite l'attuazione del programma di dismissione delle partecipate dell'Ente	Costo per contributi società partecipate anno 2016/costo per contributi società partecipate anno 2015	20%	<=95%	100%	
<b>D2</b>	<b>Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>		<b>100%</b>			
D2	1 Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori sede camerale: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	50%	95%		
D2	2 Esito azioni di messa a reddito dei locali del palazzo degli Affari	Proventi da affitti attivi e locazione sale anno X/Proventi da affitti attivi e locazione sale anno X-1	50%	160%	130%	115%
<b>D3</b>	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>		<b>100%</b>			
D3	1 Grado di sinergia con soggetti terzi per la promozione all'estero	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative all'estero Programma 1.1 (contabile e extracontabile)	10%	€ 50.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
D3	2 Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi da progetti promozionali e proventi da gestione di beni e servizi	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	15%	>=18%	>=18%	>=20%
D3	3 Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento anno X (al netto oneri da riversare allo Stato)/Oneri di funzionamento(al netto oneri da riversare allo Stato) anno X-1	10%	<=1	<=1	<=1
D3	4 Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Costi personale anno X-1	20%	<1	<1	
D3	5 Valore restituito alle imprese mediante l'esercizio delle attività istituzionali dell'Ente (indicatore bench)	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	140,00	120,00	120,00
D3	6 Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench)	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2015 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2015) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2015 (per anno di cassa 2016)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2015	15%	76%	78%	79%



## 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione 2016-2018

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

### Indicatore assegnato al Segretario Generale

CRESCITA E APPRENDIMENTO	Target 2016
N° del personale individuato nel PTPC che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio individuato nel PTPC	>=95%

### Indicatore assegnato alla Dirigenza

CRESCITA E APPRENDIMENTO	Target 2016
Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2016 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2016	100%

Ulteriori indicatori che potranno essere previsti dal Piano Triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) 2016-2018 saranno inseriti nell’aggiornamento dell’attuale Piano della performance

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



## PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

IMPRESE E TERRITORIO				
Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy			Risorse Economiche	€ 794.351
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
10102 Organizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere internazionale	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n" *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	5,50	Promozione del settore agroalimentare sui mercati europei e Extra-europei	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA/N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno "n"	22%	Promozione del territorio e delle strutture turistico ricettive	
	Costo per interventi economici destinati all'internazionalizzazione realizzata attraverso fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere/N° di fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere	20.000,00	Promozione del settore moda (calzature ed accessori, concia) sul mercato internazionale Promozione del sistema casa sul mercato internazionale	
	N° iniziative di promozione in nuovi mercati e/o settori (rispetto al periodo 2011-2015) realizzati nell'anno "n"/N° iniziative di carattere internazionale realizzate nell'anno "n"	15%	Promozione del settore artigianato in eventi di carattere internazionale Promozione dei settori tecnologici sui mercati internazionali	
Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema			Risorse Economiche	€ 1.770.000
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
10201 Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative attraverso la partecipazione al capitale di rischio	N° imprese partecipate dalla CCIAA ed attive/acquisite nell'anno "n" (dato di stock)/ N° Imprese partecipate dalla CCIAA (dato di stock)	90%	Fondo rotativo per le imprese innovative	
10203 Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	6,50	Azioni di sostegno all'accesso al credito attraverso i Confidi Sostegno al microcredito	Assefi
	Valore dei finanziamenti erogati in forza dei contributi concessi dalla CCIAA in c/interessi e a fondo rischi nell'anno "n"/Valore contributi concessi dalla CCIAA nell'anno "n"	120,00	Sostegno agli investimenti ed all'avvio di imprese attraverso i contributi a fondo perduto	68



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



## PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

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

**Risorse Economiche**  
€ 463.180

Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
10306 Sensibilizzare il tessuto produttivo sulle aggregazioni di imprese	N°di aziende coinvolte nei contratti di rete di impresa creati (dato di stock nel triennio 2016-2018)	4	Promozione delle reti d'impresa ed altre forme di aggregazione	Assefi
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane 10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva 10506 Promuovere il green building e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione per la creazione di impresa, manageriale e green) nell'anno "X-1" *partecipanti ai corsi formativi)	90%	Formazione manageriale Formazione ed assistenza tecnica per l'avvio di impresa Promozione SGA energie alternative per l'efficienza dei processi produttivi, gestione rifiuti Formazione ed informazione su tecnologie per il green building, la ristrutturazione edilizia, il green procurement Sensibilizzazione della Pubblica Amministrazione ed imprese sui temi della digitalizzazione	
10303 Promuovere la cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie in materia di alternanza scuola lavoro e orientamento al lavoro ed alle professioni	n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro comprese imprese di studenti	3.000,00	Orientamento al lavoro e creazione di impresa Alternanza Scuola lavoro Competizioni tra "imprese di studenti"	
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	n° Imprese del Club delle Imprese Innovative coinvolte in iniziative realizzate nell'anno X/n° di imprese del Club delle Imprese Innovative	20,00%	Potenziamento Club imprese innovative Organizzazione di incontri B2B Azioni di scouting di nuove idee imprenditoriali Sostegno all'avvio della collaborazione tra ricerca e impresa e costituzione di start up innovative	



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



PTTI/PTPC

## PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio			Risorse Economiche	€ 532.500
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
10401 Promozione turistico commerciale del territorio pisano mediante bando per Enti locali, Istituzioni, Associazioni	(Totale risorse raccolte per realizzazione iniziative in compartecipazione risorse complessive - Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione)/Risorse erogate dalla Camera per iniziative prom.li in compartecipazione	10,00	Iniziative di promozione turistica in compartecipazione	Servizio Promozione e sviluppo imprese
10402 Iniziative di promozione turistica e delle produzioni tipiche artigianali anche in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati 10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive e commerciali	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione locale*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	8,00	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali Servizi per la qualità e la qualificazione delle filiere del Made in Italy Iniziative di promozione integrata Centro Storico di Pisa e provincia Progetto Vetrina Toscana a Tavola	
10402 Iniziative di promozione turistica e delle produzioni tipiche artigianali anche in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati 10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive e commerciali	Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio (coinvolgimento Enti ed altri soggetti, presenza sulla stampa e gradimento sui social): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	100,00%	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali Servizi per la qualità e la qualificazione delle filiere del Made in Italy Iniziative di promozione integrata Centro Storico di Pisa e provincia Progetto Vetrina Toscana a Tavola Itinerari turistici alternativi e pubblicazioni di promozione del territorio Fornitura di prodotti tipici locali ad iniziative di carattere locale	Servizio Promozione e sviluppo imprese
10402 Iniziative di promozione turistica e delle produzioni tipiche artigianali anche in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati	Numero di soggetti coinvolti nelle convenzioni stipulate tra l'Università degli Studi di Pisa e i soggetti del mondo imprenditoriale pisano per l'organizzazione di Master interdipartimentali in tema di promozione delle produzioni locali	6,00	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali	Servizio Promozione e sviluppo imprese
10402 Iniziative di promozione turistica e delle produzioni tipiche artigianali anche in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati 10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive e commerciali	N° di soggetti istituzionali deputati alla promozione che recepiscono le pubblicazioni promozionali realizzate dalla Camera (Guida agli agriturismi della provincia di Pisa, Selezione degli oli della provincia di Pisa, Pisa wedding destination)	>=18	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali Servizi per la qualità e la qualificazione delle filiere del Made in Italy Iniziative di promozione integrata Centro Storico di Pisa e provincia Itinerari turistici alternativi e pubblicazioni di	Servizio Promozione e sviluppo imprese

La Performance

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



PTTI/PTPC

La Predisposizione

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese

			Risorse Economiche	€ 250.000
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	N° di certificazioni conseguite (dato di stock)	185,00	Erogazione di contributi tramite bando per chi acquisisce certificazioni EMAS, ohsas, qualità	Assefi
10506 Promuovere il green building e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione 10505 Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie e di servizi informativi in tema di sviluppo sostenibile e risparmio energetico*1000 anno "n"/Imprese Attive (escluse le unità locali)	900%	Erogazione di contributi tramite bando per chi acquisisce certificazioni EMAS, ohsas, qualità Premio Innovazione Promozione S.G.A. , energie alternative per l'efficienza dei processi produttivi, gestione rifiuti Sportello rifiuti Premio committenza architettura Formazione e informazione su tecnologie per il green building, la ristrutturazione edilizia, il green procurement Sensibilizzazione della Pubblica Amministrazione ed Imprese sui temi della digitalizzazione	Assefi

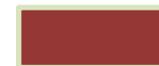
Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari

			Risorse Economiche	€ 37.000
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
20303 Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione: Panel di assaggio dell'Olio	n. campioni analizzati Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	100,00	Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione per la verifica della presenza di requisiti definiti	Servizio Promozione e sviluppo imprese
20301 Attività di controllo di filiera sulle DOC della provincia circa il rispetto da parte del processo produttivo dei requisiti disciplinari di produzione	N° di NC rilevate nell'anno "n" dall'ICQRF sull'operatività dell'Organismo di controllo dei vini a DOC	<=2	Attività di controllo e certificazioni di viticoltori, vinificatori e imbottigl. vino DOC Montescudaio Attività di controllo e certificazione di viticoltori, vinificatori e imbottiglitori vino DOC S. Torpè Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglitori vino DOC Terre di Pisa	Servizio Promozione e sviluppo imprese
10402 Iniziative di promozione turistica e delle produzioni tipiche artigianali anche in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati 10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza	N° di partecipanti ai corsi organizzati nell'anno 2016 su assaggio olio, pane e altre produzioni agroalimentari	>=60	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali	Servizio Promozione e sviluppo imprese



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

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



PTTI/PTPC



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

			Risorse Economiche	€ 10.000
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	93,0%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80,0%		
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	85,0%		
	Feed back positivi sull'esito di iniziative realizzate nell'anno precedente/Feed back ricevuti	60,0%		
30905 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità degli uffici dell'Area anagrafico certificativa e della regolazione del mercato	Estensione della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	DNV, Servizi Regolazione del mercato, Certificazioni e anagrafiche



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



PTTI/PTPC



## PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

CRESCITA E APPRENDIMENTO					
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane				<b>Risorse Economiche</b>	€ 17.850
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti	
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° del personale individuato nel PTPC che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio individuato nel PTPC	>=95%	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale	
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale	
Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica				<b>Risorse Economiche</b>	€ 110.500
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti	
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	100,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale	
	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	21%	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna: Grafica - Pubblicità istituzionale Sito Internet - CRM - Acquisizione spazi per approfondimenti TV e stampa periodica	Servizio Relazioni esterne e Affari generali	
	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto ) nell'anno X-1	≥1		trasversale	
30801 Ottimizzare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica 30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /n° di presenze sulla stampa di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1	120%	Osservatori sullo stato e sull'andamento dell'economia provinciale, incluso il sistema del credito Fornire informazioni statistiche ed economiche sul territorio Realizzazione delle attività di comunicazione esterna	Servizio Relazioni esterne e Affari generali	73



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



### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

ECONOMICO FINANZIARIO			
Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			€ 456.111

Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	>0,5	Erogazione di contributi vari e quote associative Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale

Continuare a creare valore aggiunto		Risorse Economiche	€ 0,00
-------------------------------------	--	--------------------	--------

Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=18%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale
30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese				
30707 Reperimento di nuove risorse	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative all'estero Programma 1.1 (contabile e extracontabile)	€ 50.000,00		Servizio Promozione e sviluppo imprese

30703 Miglioramento della riscossione del diritto annuale	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2015 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2015) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2015 (per anno di cassa 2016)/Importo totale	78%	Miglioramento delle percentuali di riscossione pre -emissione ruolo - azioni di sollecito ai contribuenti	Servizio Gestione Risorse Economiche e Finanziarie
---	---	-----	---	--



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

## PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



PTTI/PTPC

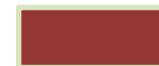


Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori			Risorse Economiche	€ 62.000
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
20104 Sviluppare l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa per la risoluzione di controversie	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	3,50	Gestire le procedure di giustizia alternativa	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	N° di conciliazioni concluse nel 2016 con accordo positivo (successive al primo incontro)/ N° di conciliazioni (successive al primo incontro) concluse nel 2016	43%		
20104 Sviluppare l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa per la risoluzione di controversie	N° di procedure avviate nell'anno X in tema di controllo delle clausole inique	>=1	Promozione dei codici etici come strumento di prevenzione dei conflitti e di tutela dei consumatori	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite vigilanza e tutela industriale			Risorse Economiche	€ 64.541
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
20201 Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori anche in associazione con altre CCIAA e con il supporto di UTC	(N° di sopralluoghi effettuati nell'anno "n" + interventi ispettivi)*1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	10,00	Iniziative volte al potenziamento di attività ispettiva	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	N° di strumenti verificati nell'anno * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	31,00		
20205 Promozione tra le imprese della cultura della tutela della proprietà industriale	N° domande brevetti e marchi depositate dagli utenti della provincia*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	13,00	Erogazione contributi finalizzati ad incentivare la brevettazione all'estero e i "brevetti verdi" legati alle tecnologie di risparmio energetico Prosecuzione del servizio "Punto Orientamento Brevetti e Marchi"	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
20206 Continuazione delle attività dello "sportello Legalità" ed istituzione dell'organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento collegato al servizio d'ascolto e sostegno ed al servizio di conciliazione	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi (dato di stock nel triennio 2016-2018)	3	Azioni di sensibilizzazione per la promozione della legalità nel sistema economico provinciale Organismo di composizione della Crisi	Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
	Numero di protocolli di intesa e convenzioni con Enti e altri soggetti in tema di legalità e strumenti di giustizia alternativa	3		



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

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



PTTI/PTPC



PROCESSI INTERNI				
Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	93,0%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80,0%		
	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	85,0%		
30905 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità degli uffici dell'Area anagrafico certificativa e della regolazione del mercato	Estensione della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	trasversale





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



### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			€ 456.111	
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
10602 Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente	Risorse ottenute dai Fondi Unioncamere (MISE+FdP)/ quota al Fondo Unioncamere Nazionale di spettanza della CCIAA	>0,5	Erogazione di contributi vari e quote associative Partecipazione a progetti Mise e Fdo	trasversale

Valorizzazione economica del patrimonio camerale			Risorse Economiche	€ 2.550.000
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30101 Riqualificazione e valorizzazione delle sedi della Camera	Progetto: Realizzazione lavori sede camerale: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	95%	Lavori alla sede centrale per progetto M.A.C.C.	Servizio Provveditorato
	Proventi da affitti attivi e locazione sale anno X/Proventi da affitti attivi e locazione sale anno X-1	160%		Dirigente Area gestione patrimonio e Rdm

Continuare a creare valore aggiunto			Risorse Economiche	€ 0,00
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale 30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese 30707 Reperimento di nuove risorse	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	>=18%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	trasversale
30703 Miglioramento della riscossione del diritto annuale	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2015 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2015) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2015 (per anno di cassa 2016)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2015	78%	Miglioramento delle percentuali di riscossione pre -emissione ruolo - azioni di sollecito ai contribuenti	Servizio Gestione Risorse Economiche e Finanziarie



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



### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

**PTTI/PTPC**

PROCESSI INTERNI				
Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30903 Mantenimento della qualità e dell'efficienza del Registro Imprese	n° contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	90%	Ottimizzare l'organizzazione del Servizio Registro Imprese per migliorare l'informazione all'utenza e per garantire la manutenzione delle informazioni economiche della banca dati RI	Servizi Certificazioni e Anagrafiche e Registro Imprese
30904 Monitoraggio performance e customer satisfaction	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	93,0%	Benchmarking operativo e ciclo della performance Realizzare indagini di customer satisfaction	trasversale
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	80,0%		
30905 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità degli uffici dell'Area anagrafico certificativa e della regolazione del mercato	Estensione della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	100%	Certificazione qualità	trasversale



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



La CCIAA di Pisa

Chi siamo	Come Funzioniamo	Come Operiamo
Identità		
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interno	Analisi del Contesto Esterno	

Area Strategica  
Obiettivi Strategici

La Performance

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

CRESCITA E APPRENDIMENTO				
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			Risorse Economiche	€ 10.550
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30501 Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza	N° del personale individuato nel PTPC che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio individuato nel PTPC	≥95%	Realizzazione del piano professionale di aggiornamento e della formazione	trasversale
30503 Promozione benessere organizzativo	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	≥1	Sviluppo della People Satisfaction	trasversale
Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			Risorse Economiche	€ 0
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30802 Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	100,0%	Affermare il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente: gestione delle norme sulla trasparenza	trasversale
	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto) nell'anno X-1	≥1		trasversale

### PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

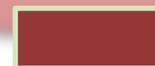
Continuare a creare valore aggiunto			Risorse Economiche	€ 0,00
Progetto	Indicatore	Target 2016	Azioni	Servizi interni coinvolti
30705 Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi/Costi per interventi economici	≥18%	Miglioramento della redditività dei servizi erogati	trasversale 80
30706 Creazione di nuovi servizi più prossimi alle imprese			Analisi dei fabbisogni delle imprese e ideazione di nuovi servizi	
30707 Reperimento di nuove risorse			Miglioramento della progettualità sui fondi strutturali e comunitari	



# 5. La performance individuale



SEGRETARIO GENERALE				
Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale			35%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2016
A1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy) all'interno della priorità 1	20%	90%
A2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A2 (Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema) all'interno della priorità 1	20%	90%
A3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano) all'interno della priorità 1	20%	90%
A4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1	20%	90%
A5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1	10%	90%
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2016
D1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D1 (Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture) all'interno della priorità 3	10%	90%
Priorità 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			15%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2016
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	33%	90%
A7		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	34%	90%
A8		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A8 (Contribuire alla regolazione del mercato delle produzioni agroalimentari) all'interno della priorità 2	33%	90%



<b>Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto</b>			<b>50%</b>	
<b>PROCESSI INTERNI</b>			<b>Peso</b>	<b>Target 2016</b>
B1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B1 (Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3	25%	90%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>			<b>Peso</b>	<b>Target 2016</b>
C1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C1 (Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane) all'interno della priorità 3	10%	90%
C1	3 Livello di realizzazione di incontri con il personale per la condivisione dei cambiamenti in atto	N° incontri con il personale per condividere i cambiamenti in atto	15%	2,00
C1	4 Livello di aggiornamento formazione in tema di anticorruzione	N° del personale individuato nel PTPC che nel corso dell'anno ha effettuato un aggiornamento in tema di anticorruzione di almeno 3 ore/N° del personale in servizio individuato nel PTPC	5%	>=95%
C2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C2 (Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica) all'interno della priorità 3	10%	90%
C2	7 Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2016 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2016	5%	100%
<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			<b>Peso</b>	<b>Target 2016</b>
D2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D2 (Valorizzazione economica del patrimonio camerale) all'interno della priorità 3	15%	90%
D3		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D3 (Continuare a creare valore aggiunto) all'interno della priorità 3	15%	90%





# 5. La performance individuale



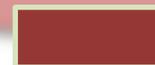
La CCIAA di Pisa

Chi siamo  
Come Funzioniamo  
Contatti

Identità  
La CCIAA di Pisa in cifre  
Monitoraggio e Segnalazione

L'analisi del contesto  
Analisi del territorio  
Analisi del mercato  
Analisi del settore  
Analisi del cliente

Dirigente Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato					
IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2016
A	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			30%	
A5	3	Livello di apprezzamento dell'offerta ASSEFI dal mercato	Ricavi propri(esclusa CCIAA PI)/Ricavi propri	20%	15%
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	40%	90%
A7	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	40%	90%
PROCESSI INTERNI				Peso	Target 2016
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			20%	
B1	1	Livello di efficienza della Camera in termini di costi operativi sulle imprese	Costo del personale + costi di funzionamento (al netto oneri da riversare allo stato) + costi ammortam complessivi /N° imprese attive	10%	<=140
B1	7	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture pervenute (indicatore bench)	25%	85%
B1	2	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	35%	93,0%
B1	6	Grado di implementazione sistema qualità	Estensione della certificazione Iso 9000: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno	30%	100%
CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2016
C2	Migliorare la trasparenza della Camera potenziando gli strumenti di comunicazione			10%	
C2	1	Efficienza della gestione delle normative sulla trasparenza amministrativa	Grado di rispetto delle procedure definite e assegnate formalmente	50%	100%
C2	3	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto) nell'anno X/Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza e molto) nell'anno X-1	10%	≥1
C2	7	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2016 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2016	40%	100%



## 5. La performance individuale

ECONOMICO FINANZIARIO				Peso	Target 2016
D1	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			5%	
D1	3	Capacità di razionalizzare le partecipazioni di sistema tramite l'attuazione del programma di dismissione delle partecipate dell'Ente	Costo per contributi società partecipate anno 2016/costo per contributi società partecipate anno 2015	100%	<=95%
D2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale			25%	
D2	1	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori sede camerale: rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	70%	95%
D2	2	Esito azioni di messa a reddito dei locali del palazzo degli Affari	Proventi da affitti attivi e locazione sale anno X/Proventi da affitti attivi e locazione sale anno X-1	30%	160%
D3	Continuare a creare valore aggiunto			10%	
D3	3	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento anno X/Oneri di funzionamento anno X-1	35%	<=1
D3	4	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Costi personale anno X-1	5%	<=1
D3	6	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench)	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2015 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2015) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2015 (per anno di cassa 2016)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2015	40%	76%
D3	7	Grado di realizzazione dei progetti del Fdo Perequativo (per tutti i progetti Fdo perequativo e MISE)	Risorse rendicontate su progetti Fdo Perequativo/Risorse concesse su progetti Fdo Perequativo dell'Area Patrimonio e Rdm e Assefi	20%	100%

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

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

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



ANALISI PROPEDEUTICHE

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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

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

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

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

REDAZIONE DEL PIANO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si rimandano le schede di programmazione delle attività indicanti le risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, in coerenza con i programmi operativi definiti in sede di RPP 2016 (Schede Progetti e Azioni, allegato a delibera n 146/15 ed aggiornata con delibera n 77/2016)



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

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

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

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

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

Programma  
Triennale  
Trasparenza e  
Integrità

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



Pianificazione  
operativa di Interventi  
in tema di trasparenza  
e integrità

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

Performance 2016-89  
Pianificazione