



Camera di Commercio
Pisa

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020

Camera di commercio di Pisa

Ottobre 2018

Approvato con delibera di Giunta n. 121/ 2018



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 potenzia 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 propria programmazione in termini di documentazione prodotta e processi. All'interno del documento, pertanto, si perfeziona il collegamento con i documenti di programmazione anche economica attraverso la rispondenza ed il diretto collegamento con il «piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (P.I.R.A.), così come con il Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27.03.2013, recante “Criteri e modalità di predisposizione del Budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistiche”, in attuazione del D. Lgs. n. 91 del 31.05.2011, che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni. Il Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di bilancio è stato redatto in osservanza delle linee guida generali definite con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18.09.2012, i cui contenuti sono stati declinati per le Camere di Commercio dalla Circolare Ministero dello Sviluppo Economico del 12.09.2013.

Il Piano della performance si integra, altresì, con 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.

IL PRESIDENTE

Valter Tamburini

Piano della Performance 2018-2020-
Aggiornamento



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 e l'azione regionale per lo sviluppo
 - 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
 - 4.4 - Obiettivi che concorrono alla componente variabile del Fondo risorse decentrate 2018
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 negli ultimi anni il sistema camerale è stato oggetto di un progetto di riforma, che si è concluso con l'approvazione del **Decreto legislativo di riforma delle Camere di commercio n. 219/2016** 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. "

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

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



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:



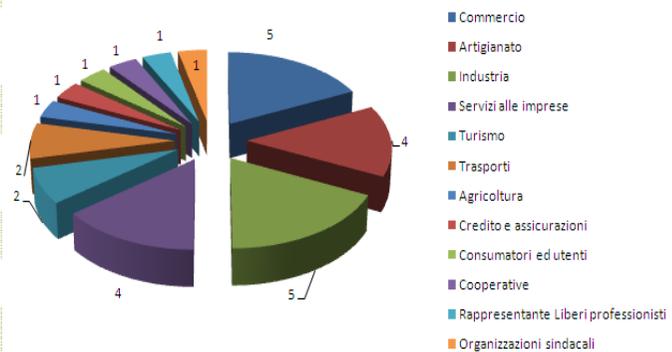


1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



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	Arabella Ventura	Servizi alle Imprese
Pierfrancesco Pacini	Industria	Enrico Guardati	Commercio
Riccardo Bartolommei	Rappresentante Liberi professionisti	Sandra Malloggi	Commercio
Franco Benedetti	Commercio	Riccardo Toncelli	Trasporti
Federica Grassini	Turismo	Rolando Pampaloni	Trasporti
Marco Signorini	Cooperative	Stefano Picciolini	Credito e assicurazioni
Emiliano Maratea	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	Alessandro Cordoni	Turismo
Ferdinando Ciampi	Industria	Andrea Zavanella	Artigianato



1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Giunta

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

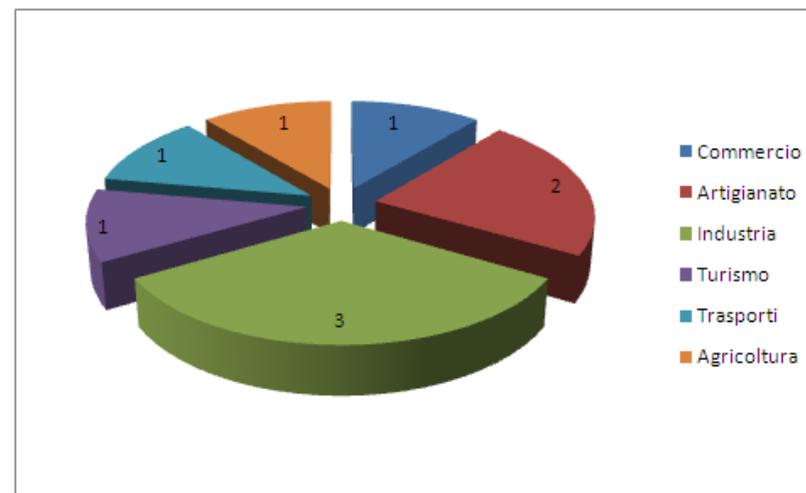
- Attua gli indirizzi generali determinati dal Consiglio
- Adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività, nonché, su proposta del Segretario Generale, i provvedimenti riguardanti la programmazione triennale del personale
- Predisporre per l'approvazione del Consiglio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



Componenti Giunta

Settore di Appartenenza

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



1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Segretario Generale

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

Dirigenza

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

Dirigenti

Dott.ssa Cristina Martelli

Segretario generale e Dirigente Area Semplificazione e pubblicità legale

Dott.ssa Marzia Guardati

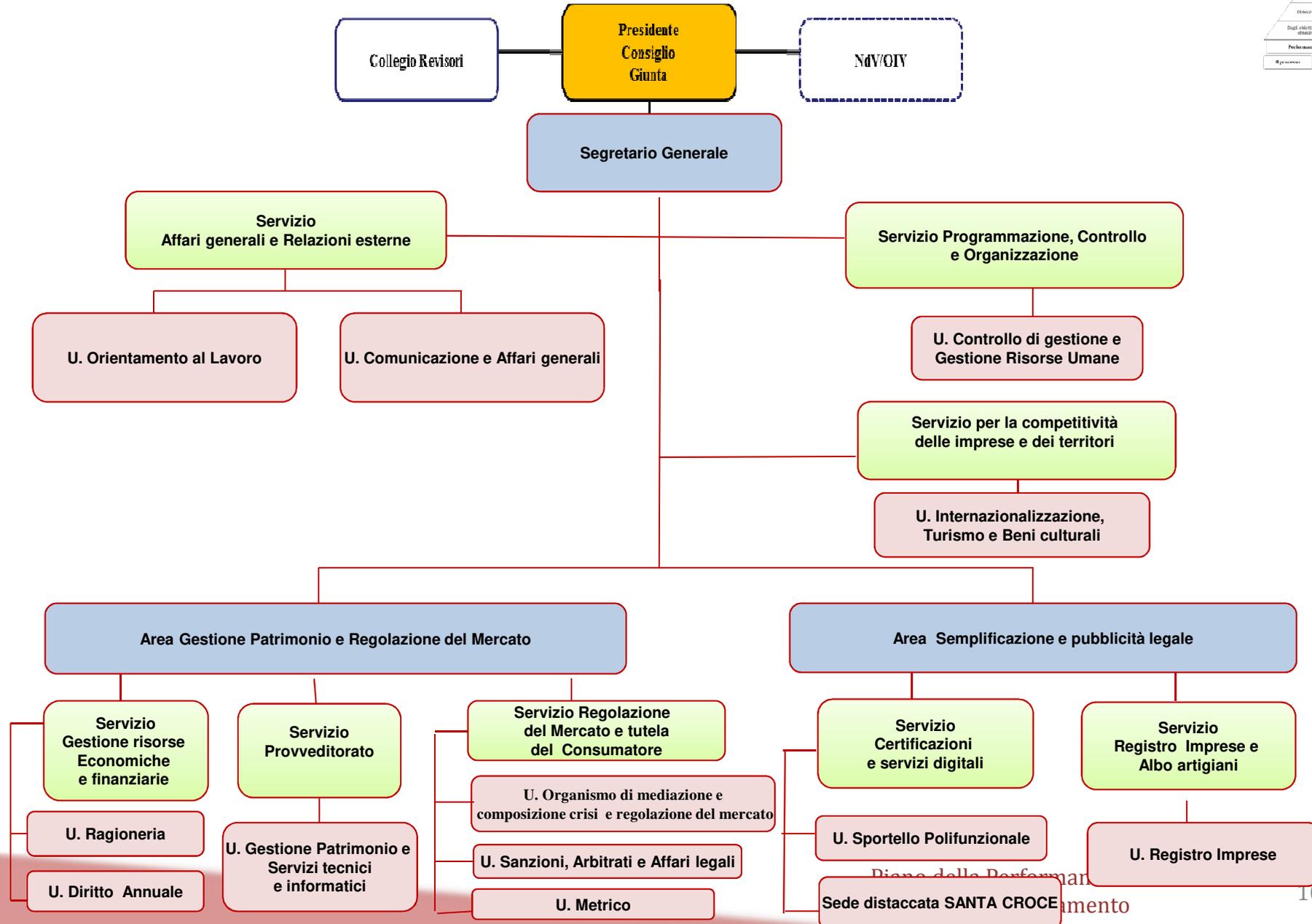
Dirigente Area Gestione Patrimonio e Regolazione del Mercato





1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

La CCGAA di Pisa		
Chi siamo	Cosa facciamo	Come Operiamo
Identità		
La CCGAA di Pisa in cifre	Mandato Istituzionale e Missioni	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto interno	Analisi del Contesto esterno	
Azioni Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dati sintetici correlati agli obiettivi operativi		
Performance individuali		
Il processo	Check-up e Piano di Miglioramento	

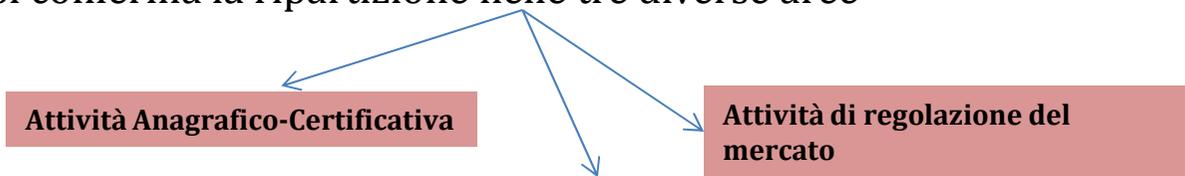




La CCEAA di Pisa		
Chi siamo	Chi siamo	Chi siamo
Identità		
La CCEAA di Pisa in cifre		
Mandato istituzionale e obiettivi		
Analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interne		
Analisi del Contesto Esterne		
Strategie Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		
Performance individuali		
Il processo		
Obiettivi e Piano di Miglioramento		

1.2 Cosa Facciamo

Di seguito si riporta l'elencazione delle funzioni assegnate al sistema delle Camere di commercio dal D. Lgs. 219/2016. Si conferma la ripartizione nelle tre diverse aree tradizionali,



- a. **Pubblicità legale (R.I)**
- b. **Fascicolo informatico**
Tutela consumatore e fede pubblica
- c. **Metrologia**
Certificati origine, ATA
- d. **Sostegno competitività imprese e territori**
- d bis. **Valorizzazione patrimonio culturale, turismo in collaborazione con i soggetti competenti**
- d ter **Competenze in materiali ambientali attribuite dalla normativa**
- e. **Orientamento al lavoro (inserimento occupazionale dei giovani e placement)**
- f. **Assistenza e supporto imprese**
- g. **Digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al placement e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie**

Attività di Promozione ed Informazione Economica

Rispetto al passato sono escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero. L'attività può riguardare il supporto alle PMI per i mercati esteri





1.2 Cosa Facciamo



Vengono confermate le funzioni «tradizionali»:

- Registro imprese;
- trasparenza e garanzia;
- fascicolo d'impresa;
- regolazione e tutela del mercato;
- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori;
- informazione economica;
- realizzazione di infrastrutture negli ambiti di competenza.

Vengono introdotte nuove funzioni:

- orientamento al lavoro
- inserimento occupazionale dei giovani e placement
- punto di raccordo tra imprese e PA
- creazione di impresa e start up
- valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo
- supporto alle PMI per i mercati esteri (sono escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero)

Le competenze del sistema camerale secondo il D.Lgs 219/2016



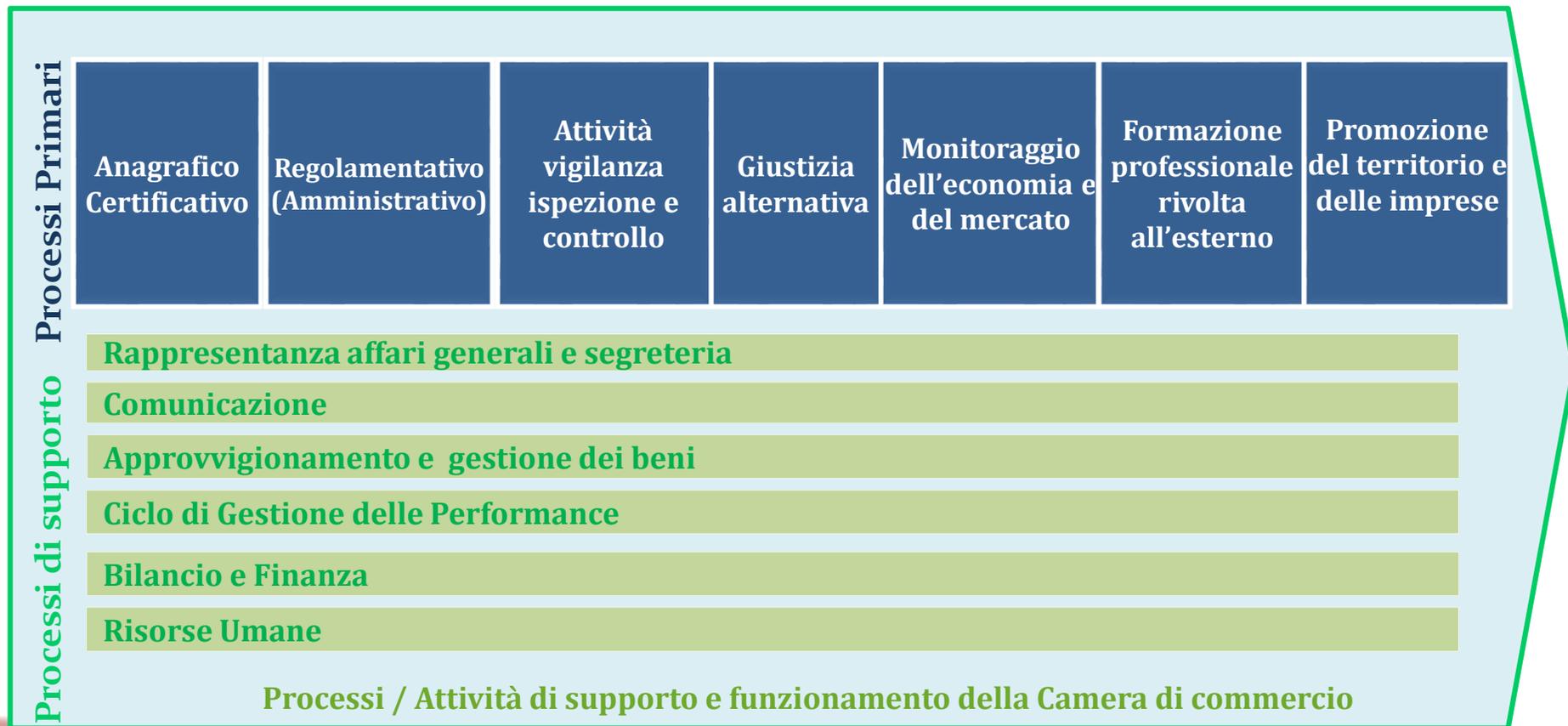
1.2 Cosa Facciamo: il portafoglio dei servizi

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 sulla mappatura dei processi, adottata nell'ambito del sistema nazionale Pareto.



Servizi erogati nei confronti dell'utenza



Servizi erogati nei confronti dell'utenza



1.2 Cosa Facciamo: la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015 e l'adozione della Carta dei servizi della Camera di commercio di Pisa

La Camera di Commercio di Pisa detiene il riconoscimento della **Certificazione di qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9001:2015** 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
- Verifica di strumenti di misura e requisiti sui marchi
- Tenuta RI, REA e Albo artigiani
- Promozione territorio ed imprese

Ultimo obiettivo, raggiunto nel novembre 2017, è stato la transizione alla nuova norma ISO 9001:2015.

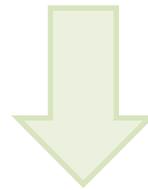
Un altro importante impegno che la Camera di Commercio di Pisa si è assunta nei confronti della propria utenza riguarda la **"Carta dei Servizi"**, documento in cui sono stabiliti i tempi massimi entro cui erogare i servizi all'utenza, sfidando le tempistiche, qualora esistenti, stabilite dalla legge.





1.2 Cosa Facciamo: la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015

Il progetto Qualità con l'ampliamento del campo di applicazione del sistema a tutta la CCAA di Pisa consente di ottenere



Nel 2017 è stato conseguito il passaggio alla nuova ISO 9001:2015

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;

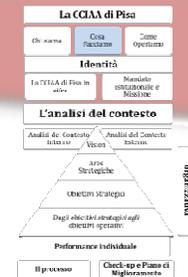
l'ottimizzazione e snellimento dei processi interni, sotto il duplice profilo di efficienza ed efficacia, con particolare attenzione alla riduzione dei costi, ma non della qualità;

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 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 e della trasparenza (PTPCT)

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 dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2018 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"/>			

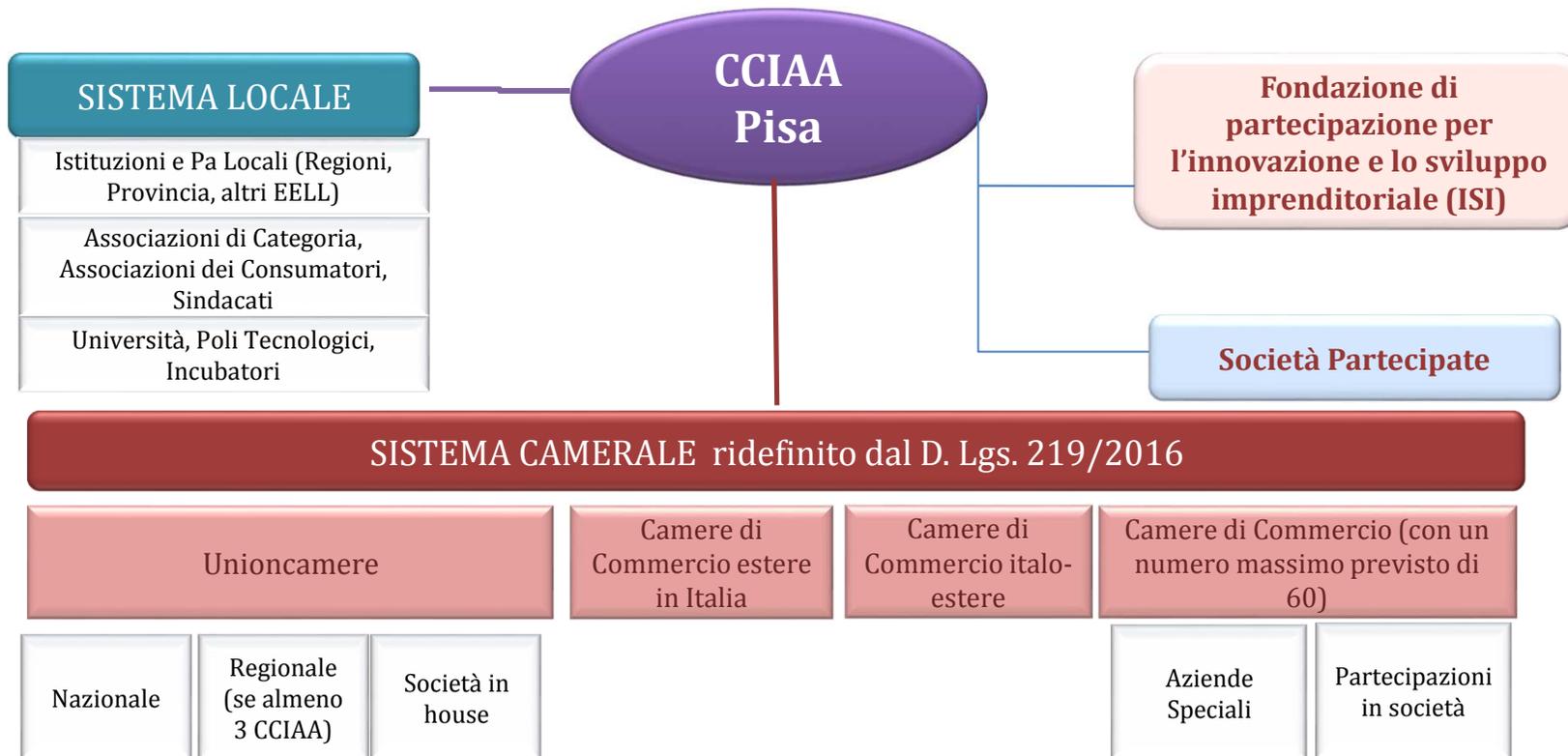




1.3 Come Operiamo

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.. 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

Fondazione di partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale (ISI)



La Camera di Commercio di Pisa nell'esercizio delle proprie funzioni si è avvalsa fino a tutto il 2016 del braccio operativo di una Azienda Speciale con competenze in campo di servizi finanziari, finanza innovativa, ambiente ed innovazione.

Nel settembre 2016 la Camera di commercio di Pisa ha costituito, in qualità di Ente promotore, una **Fondazione di partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale** per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, cui con delibera di Giunta dello scorso dicembre è stata conferita anche l'azienda speciale A.S.S.E.F.I. che ha cessato di esistere in quanto tale dalla data del 1.2. 2017.

In linea con il proprio Statuto, la Fondazione persegue i seguenti fini in ambito regionale:



- ha lo scopo di perseguire finalità di pubblica utilità per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, anche ricercando sinergie con le Università, i centri di ricerca, i poli tecnologici e i laboratori di innovazione

- promuove processi di innovazione formali e informali, la creazione e lo sviluppo di imprese innovative, sostiene lo sviluppo di progetti fortemente innovativi nelle imprese esistenti.

- promuove e gestisce strumenti di finanza innovativa a sostegno dei processi di innovazione e dello start up di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ad alto potenziale di crescita.

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





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



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per classi di età				
Classi d'età	2014	2015	2016	2017
20-29	0	0	0	0
30-39	9	8	8	6
40-49	28	27	21	20
50-59	20	19	22	23
60 e oltre	9	10	9	8
Totale	66	64	60	57

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per anzianità di servizio				
Anzianità di Servizio	2014	2015	2016	2017
0-5	16	6	6	2
6-10	5	9	9	9
11-15	10	8	8	8
16-20	14	14	13	7
21-25	6	8	8	11
26-30	12	12	11	10
31-35	0	3	3	6
36-40	3	4	2	3
41 e oltre	0	0	0	1
Totale	66	64	60	57

Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2014		2015		2016		2017	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
64	2	60	4	55	5	53	4
66		64		60		57	

Il Personale dirigenziale : confronto delle annualità 2015 - 2017 a seguito di riorganizzazione delle aree dirigenziali			
2015		2017	
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		
Totale	3	Totale	2

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



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

Camera di commercio Pisa anno 2015	1,28	Camera di commercio Pisa anno 2016	1,20
Media regionale anno 2015	1,37	Media regionale anno 2016	1,34

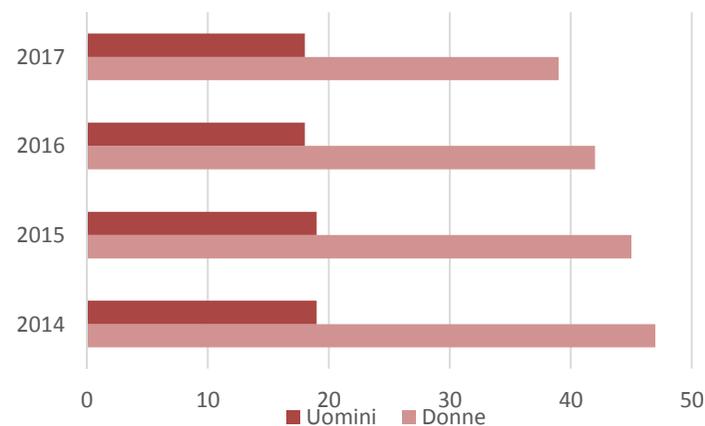
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali - *Fonte dati Sistema nazionale Pareto - La CCIAA di Pisa rientra nel Cluster Dimensione MEDIO - GRANDE in quanto le imprese attive rientrano nel range 50.000 - 80.000

Per Funzione - Ripartizione funzioni istituzionali delle Camere di commercio ai sensi del D.P.R. 254/2005	CCIAA PISA 2015	MEDIA REGIONALE 2015	MEDIA DIMENSIONALE 2015	CCIAA PISA 2016	MEDIA REGIONALE 2016	MEDIA DIMENSIONALE 2016
Funzione A: Organi istituzionali e Segreteria Generale	17,43%	17,41%	15,06%	16,87%	17,75%	15,87%
Funzione B: Servizi di supporto	27,00%	26,18%	24,71%	27,87%	26,33%	25,23%
Funzione C: Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	45,76%	46,77%	49,31%	45,53%	46,38%	48,64%
Funzione D: Studio, informazione e promozione economica	9,81%	9,65%	10,92%	9,74%	9,53%	10,26%

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

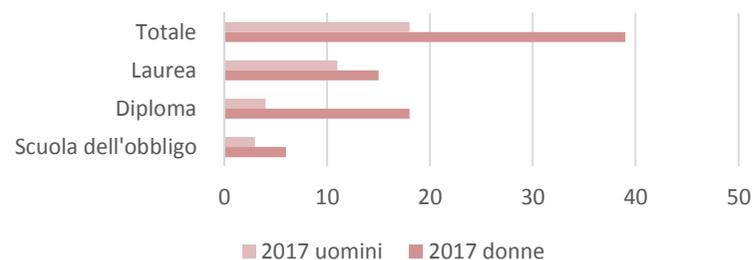
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)					
Categoria contrattuale	2014	2015	2016	2017	
				Donne	Uomini
Dirigenti	3	2	2	2	0
D	14	14	14	6	7
C	35	34	30	21	8
B	11	11	11	8	2
A	3	3	3	2	1
Totale	66	64	60	39	18
(* unità a tempo determinato)					

Composizione personale per sesso (31.12)



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per titolo di studio					
Titolo di studio	2014	2015	2016	2017	
				donne	uomini
Scuola dell'obbligo	13	10	9	6	3
Diploma	24	26	23	18	4
Laurea	29	28	28	15	11
Totale	66	64	60	39	18

Composizione personale per titolo di studio (31.12)



Composizione del consiglio per Sesso							
2014		2015		2016		2017	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
6	22	6	22	7	21	7	21
28		28		28		28	



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

Andamento Tasso di disoccupazione nella provincia									
2013		2014		2015		2016		2017	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
8,7	8,4	9,6	7,2	9,1	8	9,1	5,7	7,9	6,3

Analisi del contesto esterno

- Imprese femminili 22,2% delle imprese provinciali registrate
- Il tasso di disoccupazione femminile 7,9%
- Popolazione suddivisa per genere
- Conciliazione tra vita professionale e vita familiare
- Differenziale/divario retributivo fra i sessi

Iniziative intraprese
negli anni

- Comitato per l'imprenditoria 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
- 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 Determinazione 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)
- Adozione di misure organizzative volte alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, autorizzando richieste di flessibilità oraria sia in ingresso che in uscita, che concedendo su richiesta trasformazione dell'orario di lavoro da full – time a part – time.



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

Il Sistema delle Partecipazioni della Camera di Commercio di Pisa

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

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

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 24 del D.Lgs. 175/2016, il 29 settembre 2017 è stato adottato il provvedimento di revisione straordinaria delle partecipazioni che ha dato atto della messa in liquidazione di alcune società partecipate ed ha stabilito il recesso o la vendita delle partecipazioni ritenute non più strettamente necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

Nello specifico ad oggi, a seguito degli interventi di razionalizzazione, la Camera di Commercio di Pisa detiene partecipazioni in 22 società, di cui 4 partecipate tramite Fondo Rotativo. Delle restanti 18, attualmente 4 sono in liquidazione, 7 si configurano come società "in house" del sistema camerale nazionale, 1 è una centrale di committenza regionale ed 1 è una holding operativa del sistema camerale (Tecnoholding), mentre 5 sono società non di sistema. La Camera partecipa, altresì, a 1 Enti di diritto privato controllato, l'Associazione Nazionale Piante e Fiori d'Italia per la quale è stata deliberata nell'anno in corso la messa in liquidazione, a 3 Enti pubblici vigilati ed a 3 Camere di Commercio Italiane all'estero (Francoforte, Hong Kong e Dubai).

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

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

2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre

Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Imprese Registrate (comprese unità locali)	51.766	52.439	52.440	52.163	52.691	53.038	53.019	53.386
Imprese attive	37.757	38.105	37.994	37.327	37.423	37.305	37.168	37.083
Imprese ed unità locali attive	45.657	46.179	46.214	45.608	45.762	45.730	45.767	45.893



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 2018 la Camera ha delineato un'analisi di contesto come di seguito articolata, cui si rimanda per un maggiore approfondimento:

http://www.pi.camcom.it/documenti/Rpp%202018_rev%20DEF.pdf



Contesto Esterno

- Riforma del sistema camerale: D. Lgs. 219/2016
- Il Quadro delle regole: vincoli ed opportunità
 - Lo stato di attuazione della riforma camerale e i nuovi ambiti operativi
 - Altre disposizioni che incidono sui rapporti tra pubbliche amministrazioni e con le imprese, i professionisti e i cittadini
- Il contesto economico:
 - La programmazione regionale e i fondi comunitari
 - Le iniziative regionali per il manifatturiero e l'agroalimentare
 - Le iniziative regionali per il turismo

Contesto Interno

- Il Contesto Organizzativo: Punti di forza e di debolezza
 - La Fondazione di Partecipazione per l'Innovazione e lo Sviluppo Imprenditoriale
 - 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 2018

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 ha delegato il Governo ad adottare un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

L'8 agosto 2017, esattamente nei 180 previsti dal Decreto legislativo n. 219/2016, è stato adottato il piano di razionalizzazione che ha l'intento di realizzare un sistema camerale più snello ed efficiente, in grado di rispondere con maggiore efficacia alle nuove sfide di modernizzazione del Paese. Il Decreto, entrato in vigore il 19 settembre, attua la riduzione delle sue componenti organizzative nell'intento di produrre risparmi stimati in 50 milioni di euro annui a regime: per le CCIAA dispone gli accorpamenti; per il personale, il riassetto degli uffici e delle dotazioni organiche; per le aziende speciali e le società, la riduzione o la dismissione; per le sedi, la razionalizzazione di quelle non più necessarie ai fini dei servizi camerali.

La riforma ha ridisegnato le funzioni, sulle quali in questi mesi si sta lavorando per definire un vero e proprio catalogo dei servizi delle Camere di Commercio italiane a partire da quelli che riguardano i nuovi temi di frontiera: mercato del lavoro, digitale, cultura e turismo.

I progetti nazionali per il finanziamento dei quali il Ministero ha autorizzato la maggiorazione del diritto annuale hanno preso avvio in tutta Italia sul tema della diffusione di industria 4.0 "Punto Impresa Digitale" e sui "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni".

L'attuazione della riforma si compirà nel 2018 con i processi di accorpamento, l'emanazione dei decreti attuativi mancanti, tra cui quello sui servizi e la loro remunerazione, in un anno caratterizzato a livello istituzionale dall'inizio di una nuova Legislatura e dal conseguente cambio di Governo, nonché, per quanto riguarda Unioncamere, da rinnovo degli organi. Sul processo di riforma pende comunque il pronunciamento della Corte Costituzionale che accoglie parzialmente il ricorso di 4 Regioni e che di fatto comporterà quanto meno un rallentamento dei tempi previsti dal decreto.

L'implementazione della riforma nel 2018 riguarderà non solo l'assetto organizzativo del sistema camerale, ma anche il ridisegno delle funzioni che attualizzano la mission delle Camere di Commercio italiane.





3.1 Analisi del contesto esterno

3.1.1. Il Contesto normativo

Ulteriori disposizioni normative recentemente entrate in vigore coinvolgono il sistema camerale in quanto Pubblica Amministrazione e che hanno uno specifico riferimento alle funzioni assegnate

Con il D.Lgs. 19 aprile 2017, n. 56, recante **“Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50”**, si interviene a distanza di un anno sul testo del D.Lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici), con numerose modifiche finalizzate a “perfezionare l’impianto normativo senza intaccarlo, con lo scopo di migliorarne l’omogeneità, la chiarezza e l’adeguatezza in modo da perseguire efficacemente l’obiettivo dello sviluppo del settore che la stessa legge delega si era prefissata”.

Le principali novità introdotte dal decreto correttivo riguardano diversi istituti che le Pubbliche Amministrazioni sono tenute ad osservare, in particolare i Contratti sotto-soglia, i Criteri di aggiudicazione e le Offerte anormalmente basse

Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, (**Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015**», che persegue l’obiettivo generale di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire l’efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni riguardano il principio di premialità, l’introduzione della nuova categoria degli obiettivi generali, che individuano le priorità, in termini di attività, delle pubbliche amministrazioni - fermi restando gli obiettivi specifici di ogni amministrazione, il riconoscimento di un ruolo attivo dei cittadini, in quanto destinatari dell’azione pubblica, nella valutazione della performance organizzativa ed il maggior ruolo assegnato agli OIV nella verifica dell’andamento delle performance rispetto agli obiettivi pianificati

Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75, integra e modifica il T.U. del pubblico impiego, in conformità alla delega contenuta nella Legge 7 agosto 2015, n. 124, introducendo delle modifiche in tema di azione disciplinare, infrazioni disciplinari e casistiche delle inosservanze che comportano il licenziamento, maggior valore all’esperienza professionale acquisita da coloro che hanno avuto rapporti di lavoro flessibile con le amministrazioni pubbliche, divieto per le pubbliche amministrazioni di stipulare contratti di collaborazione (co.co.co.), con contestuale facoltà di utilizzare tipologie di lavoro flessibile quale il contratto di formazione e lavoro e riorganizzazione delle funzioni di accertamento medico legale in ipotesi di assenze per malattia con assegnazione delle relative competenze all’INPS dal mese di settembre 2017.

La Legge 21 giugno 2017, n. 96 (**legge di conversione del D.L. 50/2017**), con l’emendamento di modifica del primo comma dell’art. 5 del D.Lgs. 28/2010, ha portato alla definitiva stabilizzazione della mediazione civile “obbligatoria”, che da “istituto a scadenza” in fase sperimentale assume, dopo quattro anni, un assetto consolidato. La mediazione civile è quindi definitivamente parte del nostro ordinamento

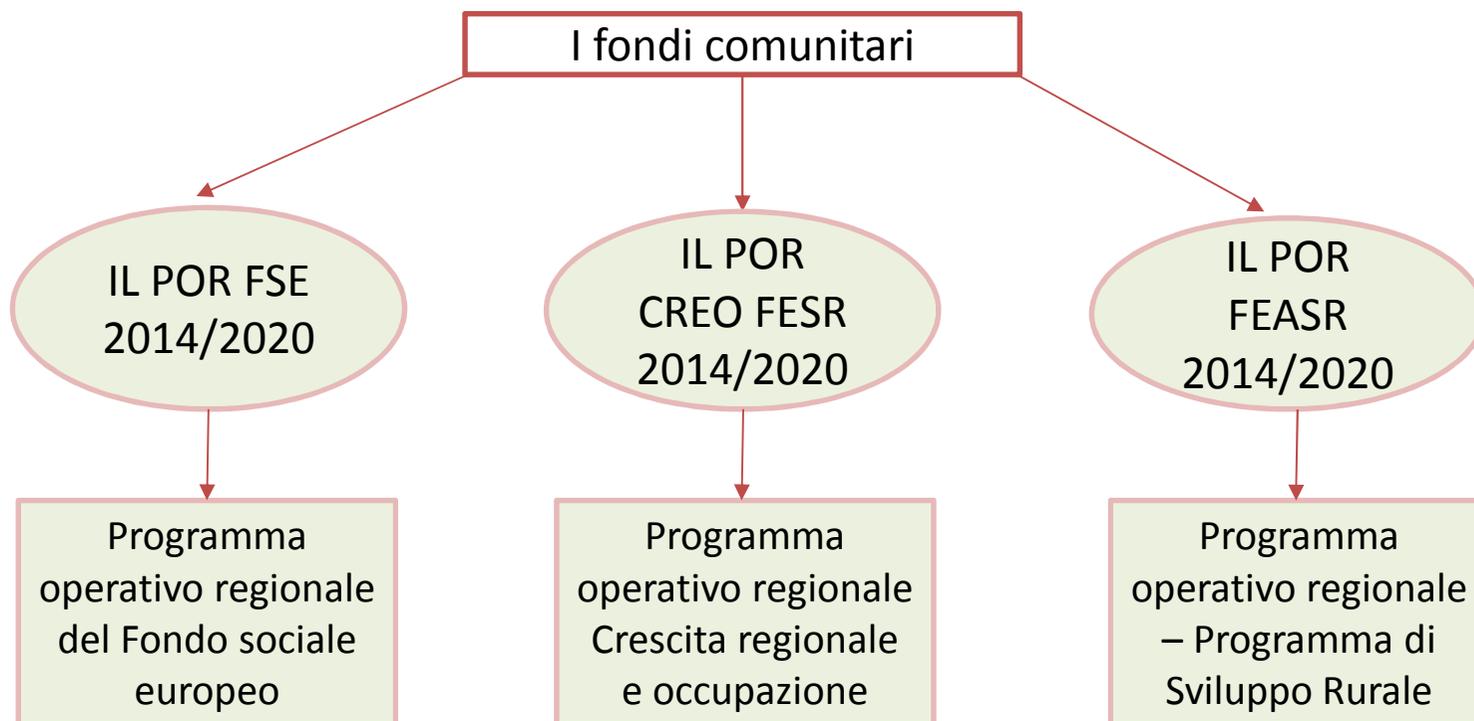




La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Come Facciamo	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in breve	Mandato strategico e Missione	
L'analisi del contesto		
Analisi del contesto Interno	Valori	Analisi del contesto Esterno
Area Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dagli obiettivi strategici ad obiettivi operativi		
Performance individuale		
Il processo	Check-up e Piani di Miglioramento	
La Performance organizzativa		

3.1.2 Il contesto economico e l'azione regionale per lo sviluppo

La programmazione regionale e i fondi comunitari





- **POR FSE 2014/2020**

PRIORITA'

- **Crescita**
- **Occupazione**
- **Futuro dei giovani**

Dotazione finanziaria € 732.000.00,00
ASSI PRIORITARI DI INTERVENTO

A - OCCUPAZIONE
B - INCLUSIONE SOCIALE E LA LOTTA ALLA POVERTA'
C – ISTRUZIONE E FORMAZIONE
D – CAPACITA' ISTITUZIONALE E AMM.VA
E – ASSISTENZA TECNICA





- POR CREO FESR 2014/2020**

PRIORITA'

- In innovazione e competitività del sistema produttivo**
- Sostenibilità ambientale**
- Valorizzazione della dimensione sociale**

Dotazione finanziaria € 792.000.00,00
ASSI PRIORITARI DI INTERVENTO



1. Rafforzare ricerca sviluppo tecnologico e l'innovazione
2. Migliorare accesso tecnologie di informazione e comunicazione
3. Promuovere la competitività delle Pmi
4. Sostenere economia a bassa emissione di carbonio in tutti i settori
5. Qualificare e valorizzare la rete dei grandi attrattori culturali
6. Progetti di innovazione urbana





La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Come Funzioniamo	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato istituzionale e Missione	
L'analisi del contesto		
Ambienti del contesto interno		Ambienti del contesto esterno
Visione Strategica		
Obiettivi Strategici		
Strategie e programmi operativi		
Strategie individuali		
Check-up e Piani di Miglioramento		

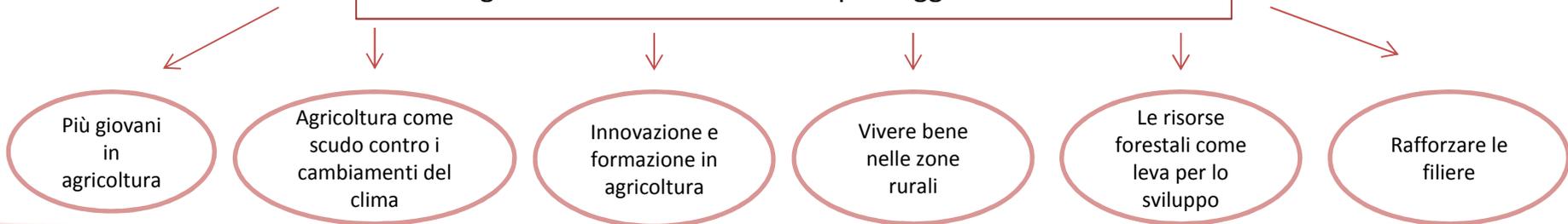
• POR CREO FESR 2014 2020

PRIORITA'

- **Promuovere il trasferimento di conoscenze e l'innovazione nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali**
- **Potenziare la competitività dell'agricoltura in tutte le sue forme e la redditività delle aziende agricole**
- **Incentivare l'organizzazione della filiera agroalimentare comprese la trasformazione e la commercializzazione dei prodotti agricoli, il benessere degli animali e la gestione dei rischi nel settore agricolo**
- **Preservare, ripristinare e valorizzare gli ecosistemi dipendenti dall'agricoltura e dalla silvicoltura**
- **Incoraggiare l'uso efficiente delle risorse e il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio e resiliente al clima nel settore agroalimentare e forestale**
- **Promuovere l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali**

Dotazione finanziaria € 961.000.00,00
INTERVENTI E AREE TEMATICHE

1. Crescita della competitività del settore agricolo
2. Sviluppo delle zone rurali
3. Salvaguardia dell'ambiente e del paesaggio



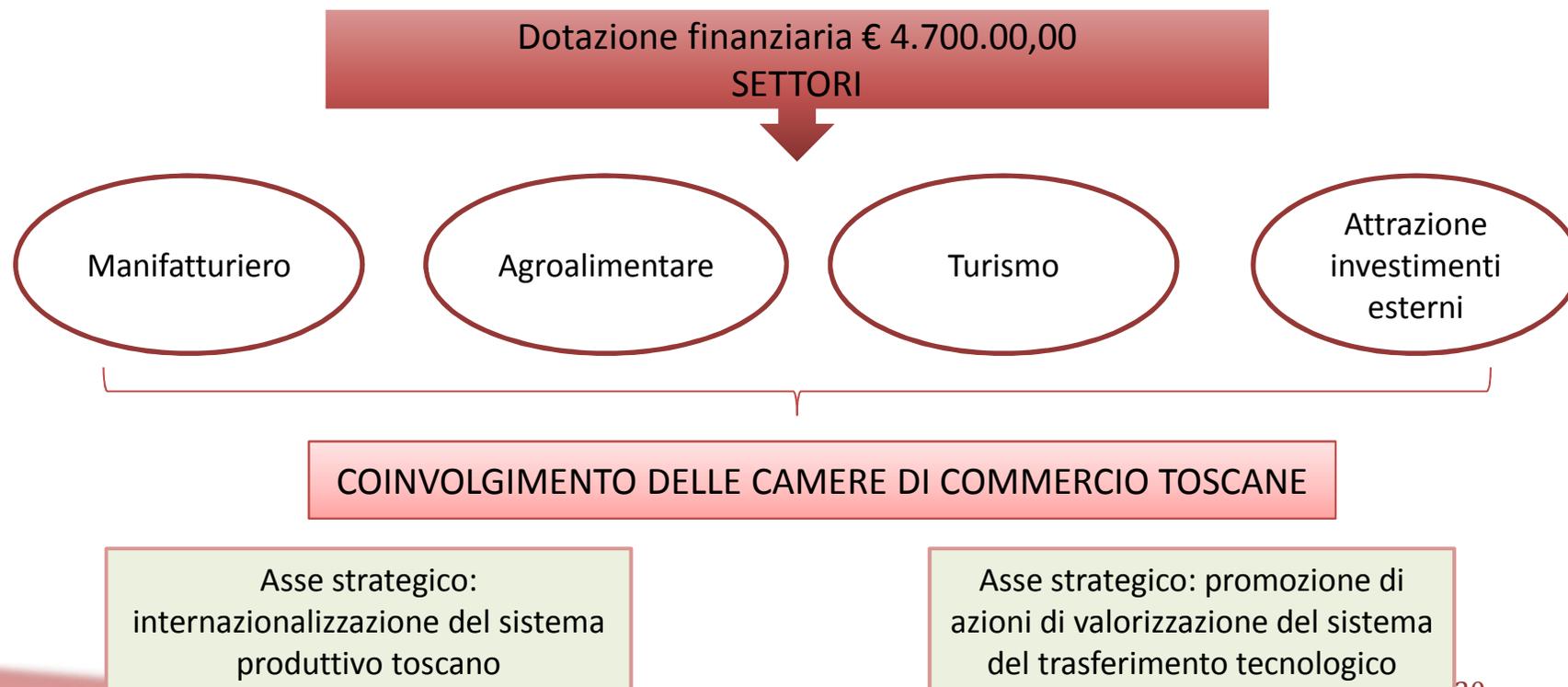


• LA PROGRAMMAZIONE REGIONALE: IL PRS 2016 - 2020

L'attività di promozione economica della Regione Toscana si sviluppa in coerenza con gli indirizzi contenuti nel Programma Regionale di sviluppo 2016-2020 adottato con risoluzione del Consiglio regionale n. 47 del 15 marzo 2017.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Consolidare la reputazione della Toscana,
- Contribuire alla penetrazione commerciale dell'offerta toscana sui mercati internazionali
- Favorire il rafforzamento della competitività delle filiere e dei territori come strumento di sviluppo economico





Modalità di coinvolgimento della CCIAA

MANIFATTURIERO

- Progetto sulla promozione dei settori tradizionali dello stile di vita toscano
- L'iniziativa Toscana Tech
- Industria 4.0 manifattura avanzata
- Aree di crisi industriale si mira ad affiancare tutte le iniziative di promozione agli obiettivi dei piani generali di rilancio
- artigianato artistico e tradizionale le azioni sono focalizzate essenzialmente alla comunicazione e iniziative di matching e di scambio con altre realtà
- Fondazione Sistema Toscana per la promozione dell'immagine complessiva delle risorse produttive e turistiche.

AGROALIMENTARE

Consolidamento dei mercati già sviluppati e la conoscenza e l'espansione in nuovi mercati, in particolare per i settori vitivinicolo, svolgendo attività informative e formative nei confronti delle imprese che possano in numero sempre maggiore essere pronte ad operare verso mercati esteri emergenti.

LINEE STRATEGICHE

Valorizzazione e promozione del mercato vitivinicolo toscano d'eccellenza, del food d'eccellenza, nonché delle produzioni florovivaistiche della Toscana

SISTEMA TURISTICO

Valorizzare la destinazione toscana, dei suoi territori e di prodotti orientati alle motivazioni di viaggio della domanda

LINEE STRATEGICHE

1. Eventi mirati
2. Sviluppo e promozione dell'offerta: prodotti
3. Sviluppo e promozione dell'offerta: mercati
4. Attuazione di strategie regionali di sviluppo territoriale (brand territoriali)



3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 Le risorse umane (già descritte nelle slides da 22 a 24 sulla Camera di commercio in cifre)

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

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

A seguito di cessazioni per mobilità verso altre Amministrazioni Pubbliche, il numero di 57 dipendenti è già stato raggiunto al 31/12/2017, con due anni di anticipo rispetto al piano di razionalizzazione.

Merita precisare che il personale presso la Camera di Commercio è nella sua totalità impiegato in rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato, avendo da tempo razionalizzato i costi e eliminato il ricorso al lavoro flessibile. Ciò impone, dunque all'ente un grosso sforzo in termini di aumento della produttività che viene testimoniato dai dati sopracitati.

3.2.2 Le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente (vedi anche slides sulla salute Economico Finanziaria 39-45)

La definizione dei programmi non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili, che per il 2018 risente pesantemente del taglio del 50% 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.





3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2016	Media Regionale 2016	Media dimensionale 2016	CCIAA PI 2017	Media Regionale 2017	Media dimensionale 2017*
1. Indice di rigidità	EC04: (Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	77%	91%	87%	87%	99%	91%
2. Indice “risorse umane”	EC14: Costi del personale / Oneri Correnti al netto del fondo svalutazione crediti	35%	43%	40%	46%	46%	44%
3. Capacità di generare proventi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	11%	9%	11%	10%	10%	13%
4. Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi di terzi	D1.3_01: Contributi da terzi ricevuti ai fini promozionali nell'anno "n" / interventi economici	29%	23%	13%	n.d.	n.d.	n.d.
5. Percentuale di incasso del diritto annuale	B3.1_02: totale diritto annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale	66%	66%	66%	n.d.	n.d.	n.d.

* Dati provvisori

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere

3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

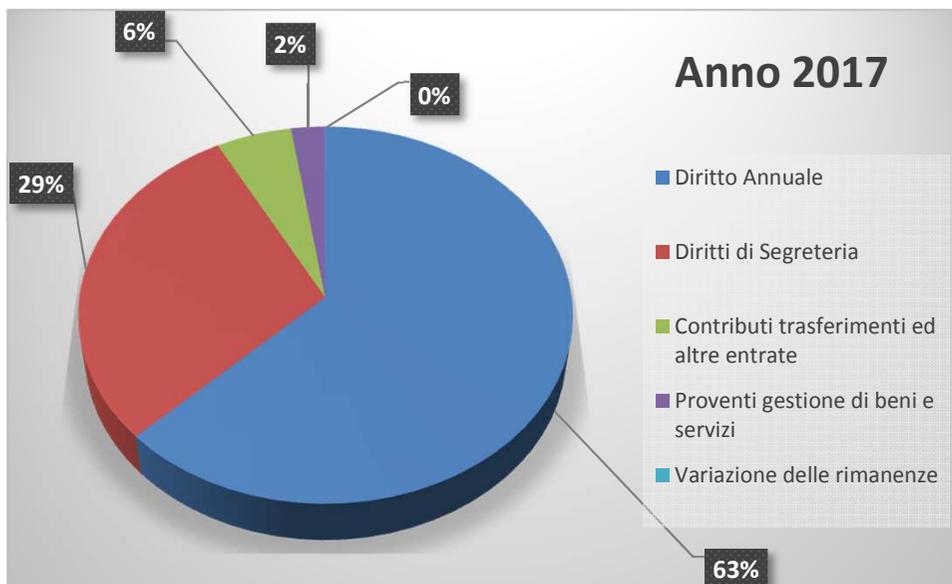
Riduzione del D.A. - 35%
nel 2015 - 40% nel 2016 –
50% nel 2017



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

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere

Composizione Proventi della gestione corrente anno 2017



	Anno 2017
PROVENTI CORRENTI	6.752.960,70
Diritto Annuale	4.241.012,12
Diritti di Segreteria	1.983.937,98
Contributi trasferimenti ed altre entrate	366.312,53
Proventi gestione di beni e servizi	163.487,17
Variazione delle rimanenze	-1.789,10

3.2.3 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

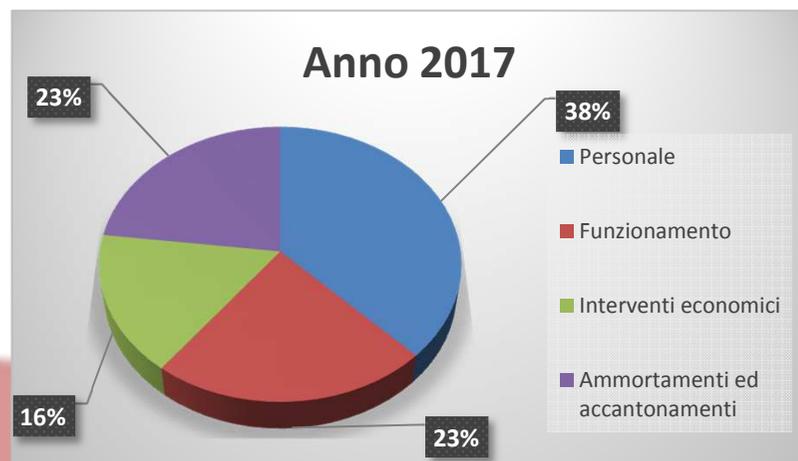
Riduzione del D.A. - 35% nel 2015 - 40% nel 2016 – 50% nel 2017



ONERI CORRENTI	2016	Media Regionale 2016	Media dimen. 2016	2015	Media Regionale 2015	Media dimen. 2015
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	35%	43%	40%	35%	42%	39%
Interventi economici / oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti	36%	20%	24%	37%	22%	25%
Oneri di funzionamento + ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A. / oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	29%	37%	36%	28%	36%	36%
Oneri correnti / oneri totali	91%	94%	94%	99%	98%	97%

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere

Composizione oneri della gestione corrente anno 2017



	Anno 2017
ONERI CORRENTI	7.070.585,56
Personale	2.659.817,21
Funzionamento	1.611.421,87
Interventi economici	1.168.883,89
Ammortamenti ed accantonamenti	1.630.462,59



3.2.3 – Stato di Salute Economico - Finanziaria

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



INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2016	Media Regionale 2016	Media dimensionale 2016
1. Indicatore sul ritorno economico dell'azione promozionale e nuovi investimenti sulle imprese operanti sul territorio	EC18: Interventi economici + Nuovi investimenti (finanziari)/N° imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€ 76	€ 40	€ 46
2. Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	EC19: Interventi economici + Totale costi F.I.D / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti D.A	73%	46%	54%
3. Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese	D1.3_02: Totale risorse (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al processo D1.3 promozione territorio ed imprese / N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€ 76,03	€ 39,42	€ 37,25

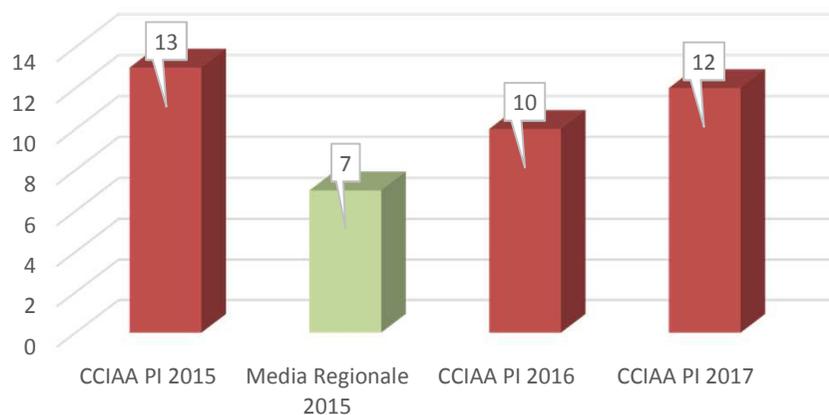
Fonte: Sistema Integrato Unioncamere

3.2.4 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

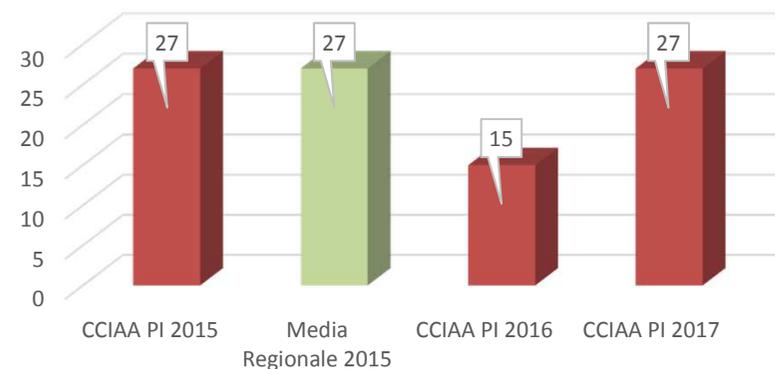


INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2014	Media Regionale 2014	CCIAA PI 2015	Media Regionale 2015	CCIAA PI 2016	CCIAA PI 2017
1. Indice "gestionale" di assenteismo per malattia	Giornate medie di assenza per malattia del personale assunto a tempo indeterminato	8	6	13	7	10	12
2. Politiche di formazione del personale	Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	19	19	27	27	15	27

Indice "gestionale" di assenteismo per malattia al 31/12/2017



Politiche di formazione del personale al 31/12/2017





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 su base storica o quando disponibili in termini di confronto con altre realtà camerali tramite benchmarking

Esempi di indicatori di qualità erogata

- Grado di soddisfazione del sito camerale
- Rilevazione della soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e per alcuni risultati di lungo periodo (outcome)
- Rilevazione della soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafico certificativi

- 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 (o della conformità al SGQ)

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 PARETO	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2015	Media Regionale 2015	Media dimensionale 2015	CCIAA PI 2016	Media Regionale 2016	Media dimensionale 2016	CCIAA PI 2017
1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	ID_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	98%	96%	ND	98% pratiche evase entro 4 gg (1)	ND	ND	98% pratiche evase entro 4 gg(1)
2. Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive (*)	B3.2_02: N° di fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30gg (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	83% (2)	86,52%	82,66%	84,87%	93,16%	81,94%	87,00%
3. Tempo medio di evasione pratiche RI	Id_101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	5,8	5,9	ND	4,4	ND	ND	4,7
4. Tempo medio di pagamento fatture passive **	B3.2_01: $\sum(\text{gg intercorrenti tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" al netto delle utenze e delle fatture infocamere gestite in compensazione} / \text{n° di fatture passive pagate nell'anno "n" al netto delle utenze e delle fatture infocamere gestite in compensazione}$	nd	16,48 gg	18,94 gg	21,87 gg	19,70 gg	20,49 gg	ND
5. Indicatore incidenza progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici	Valore progetti gestiti direttamente nell'anno "n" / interventi economici	33,84%	25,68%	26,90%	41,23%	26,11%	24,72%	61%

*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

** **Indicatore di tempestività dei pagamenti previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 22 settembre 2014** Nella sezione Amministrazione trasparente del sito camerale sono pubblicati gli aggiornamenti bimestrali dell'indicatore
<http://www.pi.camcom.it/camera/3997/Indicatore-di-tempestività-dei-pagamenti.html>

- (1) Rilevazione interna CCIAA
- (2) Rilevazione benchmarking



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 a suo tempo da CIVIT (oggi ANAC) propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata "Albero della Performance".

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

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

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

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

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

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

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

La Camera di Commercio di Pisa, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta metodologica della Balanced Scorecard, pertanto l'articolazione dell'albero delle performance della Camera di Commercio di Pisa verrà rappresentato secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa e richiamati dalla CIVIT (oggi ANAC) 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 2017-2019, 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.

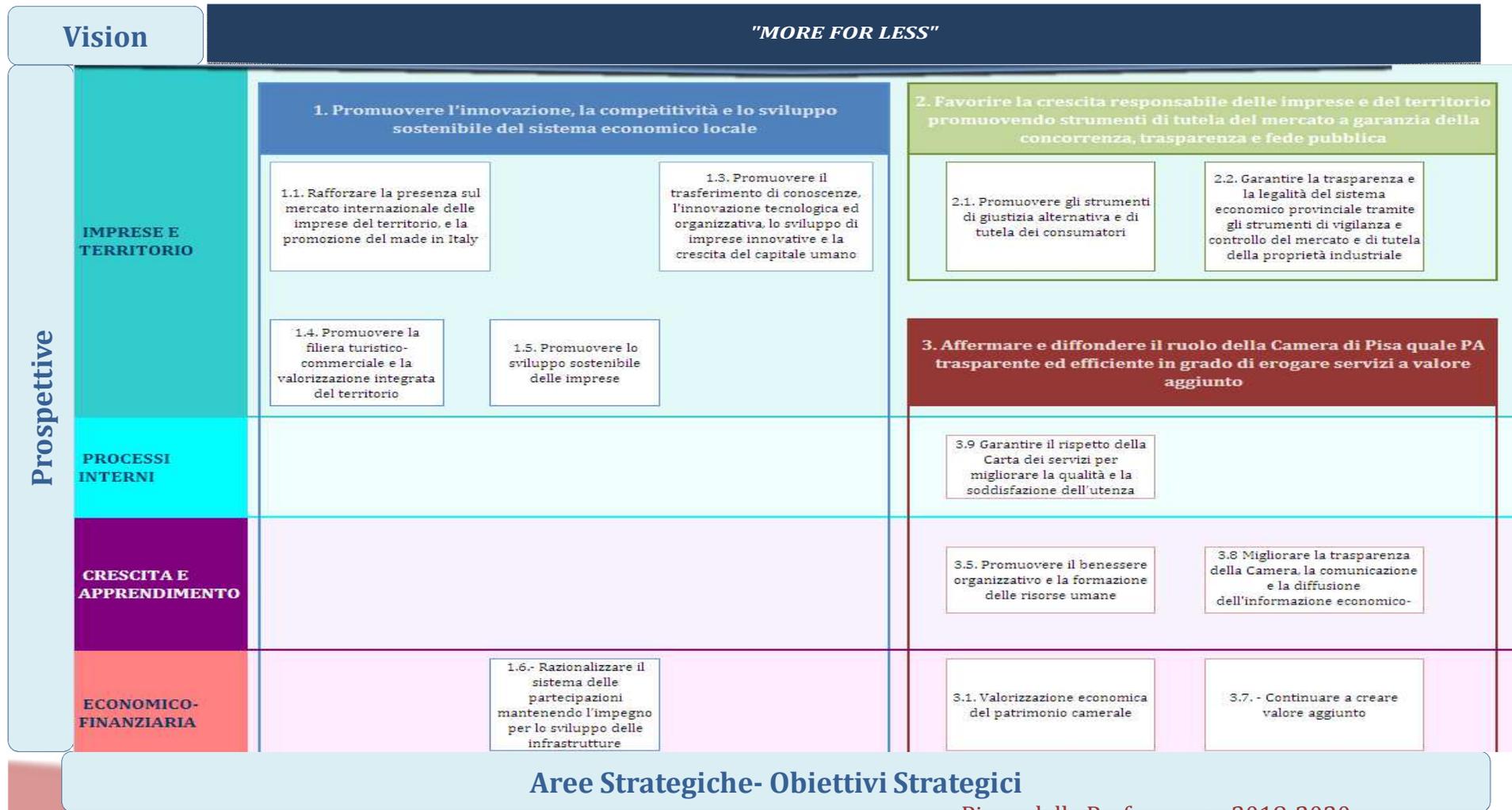
Si riporta a seguire la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision, Aree Strategiche ed Obiettivi Strategici.





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 2018 pubblicata sul sito camerale.





4.2 – Rappresentazione Obiettivi strategici

Le novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017



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

In particolare, nell'art. 5 del novellato decreto 150 in tema di performance organizzativa sono introdotti gli obiettivi generali che devono indicare le priorità strategiche “delle pubbliche amministrazioni coerentemente alle politiche nazionali” e che vengono determinati con linee guida triennali emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica al fine di coordinare l'azione amministrativa complessiva della P.A. a beneficio dei cittadini attraverso la programmazione delle “politiche”. Poiché ad oggi tali linee guida di determinazione degli obiettivi generali non risultano ancora adottate si procede come indicato dal sopracitato articolo: “Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del Piano di cui all'articolo 10, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento”.

Altra novità, prevista dall'art. 14 comma 4 bis, è quella di far partecipare i cittadini o gli utenti finali alla valutazione delle performance. A questo proposito si rileva come da anni il Piano della Performance della Camera di commercio di Pisa contenga obiettivi strategici riguardanti la valutazione da parte della performance da parte dell'utenza con specifici indicatori sulla qualità erogata e percepita dei propri servizi (cfr. slide 44) che sono inseriti nella prospettiva **Processi Interni** del cruscotto di Ente.



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 **nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione e Trasparenza**.

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

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

LEGENDA INDICATORI:



PIRA

PTPCT



4.2 - Gli Obiettivi strategici

Cruscotto 2018-2020 integrato con riferimenti a programma promozionale per risorse e personale destinati



PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		100%	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020
A1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy			25%			
PROGRAMMA 101 - RISORSE: € 446.306,00 - SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	A1	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	35%	2,90	2,90	2,90
	A1	2	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori preparazione ai mercati esteri in termini di ore realizzate e livello di affluenza	35%	>=1	>=1	>=1
	A1	3	Grado di coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	30%	25%	25%	25%
	A1	4	Grado di apertura all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa	0%	monitoraggio		



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)



PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	100%	IMPRESE E TERRITORIO		Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020	
A3	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano			15%				
PROGRAMMA 103 - RISORSE: € 481.000,00 - SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE E FONDAZIONE ISI	A3	1	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento, alternanza e impresa simulata	$\Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X} * \text{studenti coinvolti nell' anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X-1} * \text{studenti coinvolti anno X-1})$	30%	≥ 1 $\geq 1,4$	≥ 1	≥ 1
	A3	2	Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professionisti	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni	20%	≥ 6	≥ 6	≥ 6
	A3	3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero imprese iscritte al RASL al 31-12-2018/Numero imprese iscritte al RASL al 31-12-2017	30%	$\geq 130\%$ 240%	$\geq 130\%$	$\geq 130\%$
	A3	4	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	20%	100,00%		
	A3	5	Grado di difficoltà nel reperimento delle professionalità richieste da parte delle imprese della provincia di Pisa	Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X/ Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X-1	0%	monitoraggio		



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		IMPRESE E TERRITORIO		Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020	
A4		Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio		25%				
PROGRAMMA 104 - RISORSE: € 651.580,00 - SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	A4	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione del turismo e dei beni culturali (Programma 1.4)*1000/Imprese attive (escluse unità locali)	30%	10,00	10,00	10,00
	A4	2	Partecipazione a grandi eventi di promozione del territorio provinciale	Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio "Terre di Pisa" (coinvolgimento Enti ed altri soggetti, presenza sulla stampa e gradimento sui social): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	40%	100,00%	100,00%	
	A4	3	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	N° di protocolli d'intesa in essere per la promozione turistica e dei beni culturali	25%	>=3	>=3	>=3
	A4	4	Livello di conoscenza del Panel di assaggio da parte dei produttori Livello di contribuzione alla diffusione della conoscenza in campo oleicolo	n. campioni analizzati Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio (N° totale partecipanti ad ogni seduta anno 2018 / n° sedute anno 2018)/(N° totale partecipanti ad ogni seduta anno 2017 / n° sedute anno 2017)	5%	100,00 >=1	100,00	100,00
	A4	5	Livello dei flussi turistici che hanno interessato la provincia di Pisa	Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X/presenze turistiche provincia di Pisa anno X-1	0%	monitoraggi o		
A5		Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese		5%				
PROGRAMMA 105 - RISORSE: € 342.017,00 - FONDAZIONE ISI	A5	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sviluppo sostenibile, risparmio energetico ed economia circolare	n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X (Programma 1.5)/ n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X-1 (Programma 1.5)	100%	>=1	>=1	>=1



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	IMPRESE E TERRITORIO				Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020
A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori				20%			
PROGRAMMA 201 - RISORSE: € 77.700,00 - INVESTIMENTI € 6.000,00 - UFFICIO SANZIONI ARBITRATE E AFFARI LEGALI / UFFICIO ORGANISMO DI MEDIAZIONE E COMPOSIZIONE CRISI E REGOLAZ. DEL MERCATO	A6	1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni avviate nell'anno X *1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	25%	3,00	3,00	3,00
	A6	2	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° di conciliazioni concluse nel 2018 con accordo positivo (successive al primo incontro)/ N° di conciliazioni (successive al primo incontro) concluse nel 2018	0%	43%	43%	43%
	A6	3	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2018/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno 2017	25%	150,00 %	120%	120%
	A6	4	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa al 31/12/2018	20%	2,00	2,00	2,00
	A6	5	Livello di riduzione contenimento del gap temporale tra emissione verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2015 e per primi 4 mesi anno 2016/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2015 e per primi 4 mesi anno 2016	30%	95,00 %		



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)



PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	100%	IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020
A7	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale				10%			
PROGRAMMA 202 – ONERI DI FUNZIONAM € 19.380,00 - INVESTIMENTI € 2.000,00 - UFFICIO METRICO	A7	1	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva	(N° di sopralluoghi effettuati nell'anno "n" + interventi ispettivi)*1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	40%	10,50 8,5	10,50	10,50
	A7	2	Grado di diffusione dell'attività di verifica metrica a livello provinciale	N° di strumenti verificati nell'anno * 1000/ Totale N° di imprese comprese le UL	40%	31,00	31,00	31,00
	A7	3	Grado di coinvolgimento nelle iniziative locali in tema di legalità	Numero di accordi in essere con Enti e altri soggetti in tema di legalità e di vigilanza alla data del 31/12/2018	20%	>=2	>=2	>=2



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		PROCESSI INTERNI		Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020	
B1		Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza		100%				
PROGRAMMA 309 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 5.000,00 - OBIETTIVO TRASVERSALE	B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25%	95,0%	95,0%	95,0%
	B1	2	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	(N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X/N° questionari realizzati e compilati anno X)/ percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X-1	5%	>=1	>=1	>=1
	B1	3	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	4	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	(Feed back positivi ricevuti nell'anno X sull'esito di iniziative realizzate nell'anno precedente/Feed back ricevuti nell'anno X)/grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine rilevato nell'anno X-1	5%	>=1	>=1	>=1
	B1	5	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento certificazione Iso 9001: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno Mantenimento SGQ conforme a ISO 9001:2015 per anno 2018: iniziative realizzate / iniziative previste nell'anno	20%	100,0%		
	B1	6	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno 2018	15%	<=0	<=0	<=0
	B1	7	Livello di diffusione servizi qualificati per start up e PMI innovative	N° di start up e PMI innovative iscritte nel Registro Imprese (dato di stock)	0%	monitoraggio		
	B1	8	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	>=70%	>=70%	>=70%
	B1	9	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione)anno X (Pec incluse)	15%	≤6	≤6	≤6



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		100%	CRESCITA E APPRENDIMENTO		Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020
C1		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			50%			
PROGRAMMA 305 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 40.000,00 - OBIETTIVO TRASVERSALE	C1	1	Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite/ore di formazione previste)	40%	80%	90%	
	C1	2	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	40%	≥1	≥1	≥1
	C1	3	Livello di realizzazione procedure di costituzione della nuova Camera	Realizzazione progetto per costituzione nuova Camera: attività realizzate/attività previste	20%	100%	100%	
C2		Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica			50%			
PROGRAMMA 308 - RISORSE € 50.000,00 - OBIETTIVI TRASVERSALI E SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE	C2	1	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti realizzati /N° adempimenti verificati risultanti da attestazione OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	100%	100%	100%
	C2	2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/N° imprese attive (escluse unità locali)	25%	22,5%	23,0%	23,5%
	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	20%	≥1	≥1	≥1
	C2	4	Livello di visibilità delle iniziative camerali sui media	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /n° di presenze sulla stampa di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1	30%	≥1	≥1	≥1

La Performance
amministrativa



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		100%	ECONOMICO FINANZIARIO		Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020
D1		Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			10%		Il processo	Il processo + Piano di Miglioramento
PROGRAMMA 106 - ONERI DI FUNZIONAM. € 332,581,00 - DIRIGENTE AREA GESTIONE PATRIMONIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO	D1	1	Grado di attuazione del piano straordinario di razionalizzazione delle partecipazioni ai sensi D.Lgs. 175/2016	Attuazione Piano straordinario di razionalizzazione (attività realizzate anno 2018/attività previste anno 2018)	100%	90%		
	D2		Valorizzazione economica del patrimonio camerale			30%		
PROGRAMMA 301 - INVESTIMENTI € 294.405,00 - SERVIZIO PROVVEDITORATO / SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	D2	1	Esito azioni di messa a reddito dei locali del palazzo degli Affari	Proventi da locazione sale anno X/Costi per locazione sale anno X	33%	>1	>=1	>=1
	D2	2	Grado di incremento del livello di occupazione delle sale MACC tramite indice di saturazione capacità MICE (Meetings, incentives, conferencing exhibition)	Σ N° di posti occupati sulla base della capienza delle sale effettivamente locate nell'anno 2018/Σ N° di posti occupati sulla base della capienza delle sale effettivamente locate nell'anno 2017	33%	>=110%	>=130%	>=130%
	D2	3	Esito azioni di potenziamento degli strumenti di comunicazione del MACC	Attuazione del progetto di comunicazione del "MACC" (sito, insegna e cataloghi) : iniziative realizzate/iniziativa previste	34%	95%		



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		100%	ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020	
D3		Continuare a creare valore aggiunto		60%				
PROGRAMMA 307 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 10.000,00 - INVESTIMENTI € 5.000,00 - OBIETTIVI TRASVERSALI E SERVIZIO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE	D3	1	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	2	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Costi personale anno X-1	10%	<1	<1	<1
	D3	3	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici	((Interventi economici erogati nell'anno X /Imprese Attive anno X (escluse le unità locali))/(Interventi economici erogati nell'anno X-1 /Imprese Attive anno X-1 (escluse le unità locali))	15%	≥1	≥1	≥1
	D3	4	Grado di sinergia con soggetti terzi per attività promozionale	Risorse ottenute a cofinanziamento su iniziative Programmi 1.1 e 1.4 (contabile e extracontabile)	10%	100.000,00	100.000,00	100.000,00
	D3	5	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/costi diretti da attività commerciale	20%	>=1,1	>=1,2	>=1,3
	D3	6	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2017 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2017) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2017 (per anno di cassa 2018)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2017	10%	75%	75%	75%



4.2 - Gli Obiettivi strategici (segue)



PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	100%		ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Target 2018	Target 2019	Target 2020	
PROGRAMMA 307 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 10.000,00 - INVESTIMENTI € 5.000,00 - OBIETTIVI TRASVERSALI E SERVIZIO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE	D3	7	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali	Interventi economici/proventi gestione corrente	15%	>=20%	>=20%	>=20%
	D3	8	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione (indicatore Pareto)	Interventi economici + Totale costi F.I.D/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	0%	> media cluster regionale 2017 (dato al momento non disponibile)		
	D3	9	Grado di incremento della restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione (indicatore Pareto)	(ANNO 2018: Interventi economici + Totale costi F.I.D/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)/(ANNO 2017: Interventi economici + Totale costi F.I.D/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	10%	≥1	≥1	≥1



4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi

operativi – Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione 2018-2020

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

Indicatori assegnati alla Dirigenza

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2018
C2	5	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	5%	0,00
C2	6	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2018 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2018	5%	100%

Indicatore a carico dell'Ufficio Comunicazione ed Affari generali

PROCESSI INTERNI		Target 2018
Livello di aggiornamento del Piano annuale di Comunicazione	Data di pubblicazione del Piano di Comunicazione 2018	16/03/2018

Indicatore a carico del Servizio Programmazione controllo ed Organizzazione

VALENZA INDICATORE	CRESCITA E APPRENDIMENTO	Target
Livello di adeguamento alla normativa a tutela del whistleblower	Implementazione nuova procedura di tutela del whistleblower secondo linee guida ANAC	entro 90 gg dalla pubblicazione delle linee guida ANAC



4.4 – Obiettivi che concorrono alla componente variabile del Fondo risorse decentrate 2018

Come previsto dall'art. 67 c.5 del CCNL 2016-2018 gli Enti possono destinare apposite risorse alla componente variabile del Fondo per le risorse decentrate al personale per il conseguimento di obiettivi dell'Ente, anche di mantenimento, definiti nel Piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale.

Gli obiettivi di Ente che sono stati individuati dalla Camera di Commercio sono i seguenti:

- 1 Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio “Terre di Pisa”
- 2 Progetto su rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi
- 3 Progetto sul mantenimento SGQ conforme a ISO 9001:2015 per anno 2018
- 4 Progetto di attuazione del progetto di comunicazione del “MACC ”(sito, insegna e cataloghi)
- 5 Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente



5. La performance individuale

La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Come funziona	Come Operiamo
Membri		
La Camera di Commercio		Membri della Camera e Mezzogiorno
Analisi del contesto		
Analisi di Contesto	Analisi del Contesto	Analisi del Contesto

SECRETARIO GENERALE				
Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale			35%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2018
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	30%	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	25%	90%
A4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1	25%	90%
A5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1	10%	90%
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2018
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 2018
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	50%	90%
A7		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo e di tutela industriale) all'interno della priorità 2	50%	90%
Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			50%	



5. La performance individuale (segue)

La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Come funziona	Come Operiamo
Missioni		
La Camera di Commercio di Pisa		Missioni della Camera di Commercio
Analisi del contesto		
Analisi di Concorso		Analisi del Contesto

PROCESSI INTERNI			Peso	Target 2018
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%
CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2018
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	4 Livello di formazione erogata al personale mirata a fronteggiare le nuove competenze digitali	Data di predisposizione piano di formazione complementare a quello nazionale su nuove competenze digitali	5%	31/03/2018
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	5 Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	5%	0,00
C2	6 Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2018 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2018	5%	100%
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2018
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%
D3	10 Ridefinizione nuova operatività a seguito entrata in vigore della legge di riforma	Interventi economici realizzati nell'anno/Interventi economici previsti nell'anno	10%	>85%



5. La performance individuale (segue)



Dirigente Area Semplificazione e pubblicità legale					
			PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2018
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			75%	
B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi per area di pertinenza	25%	95,0%
B1	3	Grado di soddisfazione sui servizi anagrafico certificativi (registro imprese e sportello polifunzionale) rilevato tramite totem	n°contatti con esito di soddisfazione positivo (colore verde)/n° contatti che hanno risposto	10%	90%
B1	5	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento certificazione Iso 9001: iniziative realizzate/iniziative previste nell'anno per area di pertinenza	20%	100%
B1	8	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	$\geq 70\%$
B1	9	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione) anno X (Pec incluse)	25%	6,00
B1	10	Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute (indicatore di bench calcolato includendo le PEC)	10%	25%



5. La performance individuale (segue)

			CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Target 2018
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			5%	
C1	3	Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali (indicatore bench)	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite/ore di formazione previste) per area di competenza	100%	80%
C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			10%	
C2	1	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti realizzati /N° adempimenti verificati risultanti da attestazione OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	20%	100%
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	20%	≥1
C2	5	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	10%	0,00
C2	6	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2018 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2018	50%	100%
			ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Target 2018
D3	Continuare a creare valore aggiunto			10%	
D3	1	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	100%	≤1

2018-2020-



5. La performance individuale (segue)



Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria e Regolazione del mercato					
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2018	
A	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela		40%		
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori) all'interno della priorità 2	45%	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	45%	90%	
A6	4	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa al 31/12/2018	10%	2%
PROCESSI INTERNI			Peso	Target 2018	
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza		15%		
B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi per area di pertinenza	25%	95,0%
B1	2	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	Per la propria area di pertinenza: (N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X/N° questionari realizzati e compilati anno X)/ percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X-1	15%	>=1
B1	5	Grado di implementazione sistema qualità	Mantenimento certificazione Iso 9001: iniziative realizzate/iniziativa previste nell'anno per area di pertinenza	25%	100%
B1	6	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno 2018	35%	<=0
CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target 2018	
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		5%		
C1	1	Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite/ore di formazione previste) per l'area di competenza	100%	80%



5. La performance individuale (segue)



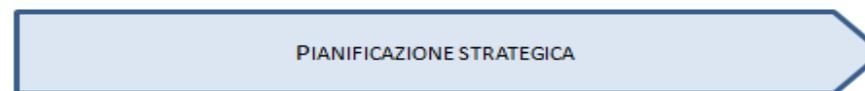
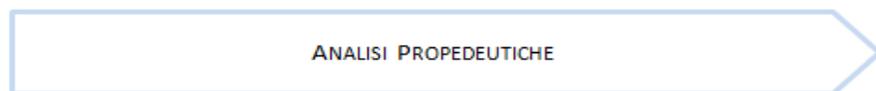
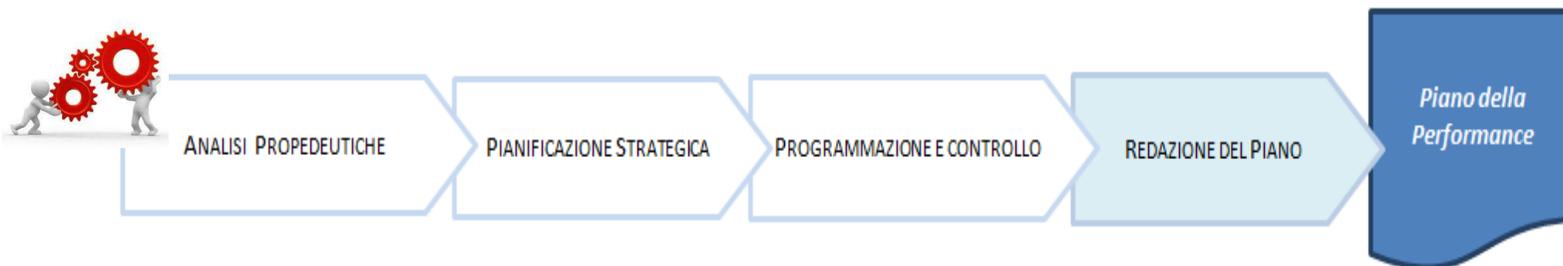
D1 Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle			5%		
D1	1	Grado di attuazione del piano straordinario di razionalizzazione delle partecipazioni ai sensi D.Lgs. 175/2016	Attuazione Piano straordinario di razionalizzazione (attività realizzate anno 2018/attività previste anno 2018)	100%	90%
D3 Continuare a creare valore aggiunto			25%		
D3	1	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	20%	<=1
D3	5	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/costi diretti da attività commerciale	20%	>1,0
D3	6	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2017 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2017) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2017 (per anno di cassa 2018)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2017	30%	75%
D3	10	Grado di gestione dei crediti anni precedenti	Valore dei crediti per attività commerciale al 31.12.2018 riferiti ad anni precedenti /Valore dei crediti per attività commerciale da consuntivo 2017	20%	25%
D3	11	Grado di attuazione del piano triennale degli investimenti 2018/2020	Attuazione del piano degli investimenti 2018-2020 : attività realizzate /attività previste Proposta delle modalità di vendita alla Giunta della proprietà in Saline di Volterra	10%	30/09/2018



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

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

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

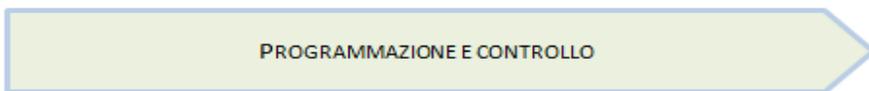


ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Analisi di contesto	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder Ufficio Studi Servizio Programmazione controllo e organizzazione
2 Mappatura e coinvolgimento stakeholders	Giu-Set	
3 Feedback strategico	Giu-Ott	
4 Analisi finanziaria	Giu-Ott	

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



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



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

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



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 dei consumatori, 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 2018 (Schede Progetti e Azioni, allegato a delibera n. 119/2018)



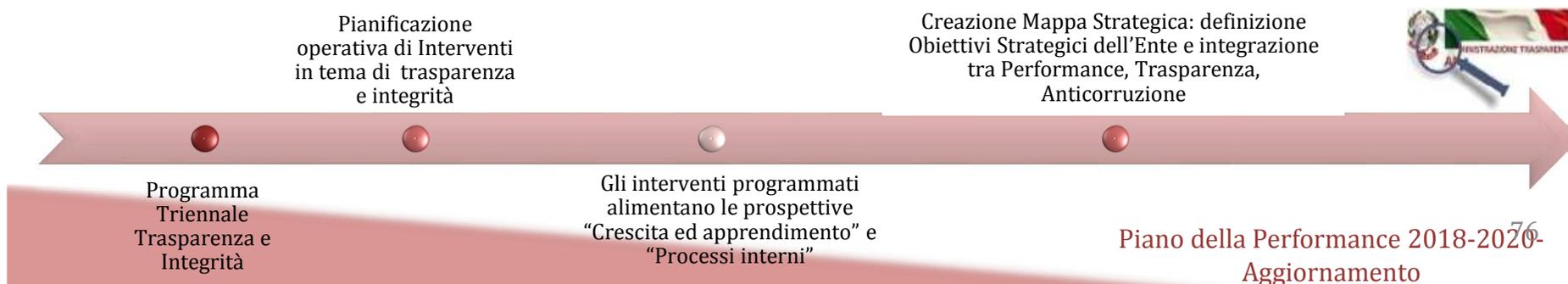
6.3 – Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

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 (oggi confluito nel Piano triennale di prevenzione della corruzione) 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 che saranno contenute nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione diventino veri e propri obiettivi da inserire nel Piano della performance. La 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.



Pianificazione operativa di Interventi in tema di trasparenza e integrità

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

Programma Triennale Trasparenza e Integrità

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

Piano della Performance 2018-2020-76- Aggiornamento





Elenco Allegati

Allegato 1: Budget Direzionale

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

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2018 - 2020



Allegato 1: il Budget Direzionale 2018 - aggiornamento (previsto dall' articolo 8, comma 1)

1/2

ALL. B - BUDGET DIREZIONALE AGGIORNATO ANNO 2018

(previsto dall' articolo 8, comma 1)

	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)			SERVIZI DI SUPPORTO (B)		ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)			STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE e PROMOZ. ECON. (D)		TOTALE (A+B+C+D)
	Preventivo Anno Corrente	Area Segretario Generale	Area Segretario Generale	Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato	Area Segretario Generale	Area Gestione Patrimonio e Regolazione del mercato	Area Anagrafico Certificativa	Area Segretario Generale	Area Anagrafico Certificativa		
GESTIONE CORRENTE											
A) Proventi Correnti											
1) Diritto Annuale	5.187.464,00	-	-	5.187.464,00	-	-	-	-	-	-	5.187.464,00
2) Diritti di Segreteria	1.963.860,00	-	-	-	-	14.000,00	1.949.500,00	360,00	-	-	1.963.860,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	348.248,00	15.000,00	-	174.548,00	10.000,00	18.200,00	29.500,00	86.000,00	15.000,00	-	348.248,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	256.202,00	-	-	-	-	145.105,00	9.100,00	101.997,00	-	-	256.202,00
5) Variazione delle rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale proventi correnti (A)	7.755.774,00	15.000,00	-	5.362.012,00	10.000,00	177.305,00	1.988.100,00	188.357,00	15.000,00	-	7.755.774,00
B) Oneri Correnti											
6) Personale	2.652.109,00	284.330,00	93.158,00	539.883,00	5.937,00	412.362,00	848.117,00	461.910,00	6.412,00	-	2.652.109,00
a) competenze al personale	2.015.347,00	219.746,00	54.619,00	412.063,00	4.487,00	317.009,00	647.913,00	354.521,00	4.989,00	-	2.015.347,00
b) oneri sociali	489.055,00	51.739,00	13.137,00	100.862,00	1.104,00	76.677,00	158.360,00	86.141,00	1.035,00	-	489.055,00
c) accantonamenti al T.F.R.	125.595,00	12.847,00	3.288,00	26.958,00	346,00	18.675,00	41.845,00	21.248,00	388,00	-	125.595,00
d) altri costi	22.113,00	-	22.113,00	-	-	-	-	-	-	-	22.113,00
7) Funzionamento	1.760.940,00	356.738,00	28.187,00	1.002.675,00	381,00	58.771,00	252.662,00	61.102,00	424,00	-	1.760.940,00
a) Prestazioni servizi	650.762,00	49.868,00	23.713,00	431.701,00	-	31.335,00	82.850,00	31.295,00	-	-	650.762,00
b) godimento di beni di terzi	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
c) Oneri diversi di gestione	710.196,00	240.269,00	4.474,00	238.393,00	381,00	27.436,00	169.012,00	29.807,00	424,00	-	710.196,00
d) Quote associative	332.581,00	-	-	332.581,00	-	-	-	-	-	-	332.581,00
e) Organi istituzionali	67.400,00	66.600,00	-	-	-	-	800,00	-	-	-	67.400,00
8) Interventi economici	2.048.603,00	45.000,00	-	-	221.000,00	77.700,00	-	1.362.886,00	342.017,00	-	2.048.603,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.029.085,00	-	-	2.029.085,00	-	-	-	-	-	-	2.029.085,00
a) immob. immateriali	10.504,00	-	-	10.504,00	-	-	-	-	-	-	10.504,00
b) immob. materiali	358.581,00	-	-	358.581,00	-	-	-	-	-	-	358.581,00
c) svalutazione crediti	1.660.000,00	-	-	1.660.000,00	-	-	-	-	-	-	1.660.000,00
d) fondi rischi e oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Oneri Correnti (B)	8.490.737,00	686.068,00	121.345,00	3.571.644,00	227.318,00	548.832,00	1.100.779,00	1.885.898,00	348.853,00	-	8.490.737,00
Risultato della gestione corrente (A-B)	734.963,00	671.067,00	121.345,00	1.790.368,00	-217.318,00	-371.527,00	887.320,00	-1.697.542,00	-333.853,00	-	-734.963,00
C) GESTIONE FINANZIARIA											
10) Proventi finanziari	461.429,00	-	-	454.185,00	-	1.289,00	5.231,00	578,00	146,00	-	461.429,00
11) Oneri finanziari	220,00	-	-	110,00	-	-	-	110,00	-	-	220,00
Risultato gestione finanziaria	461.209,00	-	-	454.075,00	0,00	1.289,00	5.231,00	468,00	146,00	-	461.209,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA											
12) Proventi straordinari	90.000,00	-	-	90.000,00	-	-	-	-	-	-	90.000,00
13) Oneri straordinari	90.000,00	-	-	90.000,00	-	-	-	-	-	-	90.000,00
Risultato gestione straordinaria	-	-	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
E) ATTIVITA' FINANZIARIA											
Rivalutazione attivo patrimoniale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Svalutazione attivo patrimoniale	7.288,00	-	7.288,00	-	-	-	-	-	-	-	7.288,00
Differenze rettifiche attività finanziaria	7.288,00	-	7.288,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	7.288,00
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	281.042,00	671.067,00	128.633,00	2.244.443,00	217.318,00	370.238,00	892.551,00	1.697.074,00	333.707,00	-	-281.042,00



Allegato 1: il Budget Direzionale 2018 - aggiornamento (previsto dall' articolo 8, comma 1)

2/2

PIANO DEGLI INVESTIMENTI									
E) Immobilizzazioni immateriali									
Software	20.655,00	-	-	20.655,00	-	-	-	-	20.655,00
Licenze d' uso	5.000,00	-	-	5.000,00	-	-	-	-	5.000,00
Diritti d'autore	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immobilizz. immateriali	25.655,00	-	-	25.655,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25.655,00
F) Immobilizzazioni materiali									
Immobili	286.459,00	-	-	286.459,00	-	-	-	-	286.459,00
Opere di manutenzione straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Impianti	52.086,00	-	-	52.086,00	-	-	-	-	52.086,00
Attrezz. non informatiche	31.550,00	-	-	24.550,00	-	7.000,00	-	-	31.550,00
Attrezzature informatiche	10.200,00	-	-	4.200,00	-	1.000,00	-	5.000,00	10.200,00
Arredi e mobili	10.000,00	-	-	10.000,00	-	-	-	-	10.000,00
Automezzi	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Biblioteca	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immobilizzaz. Materiali	390.295,00	-	0,00	377.295,00	0,00	8.000,00	0,00	5.000,00	390.295,00
G) Immobilizzazioni finanziarie									
Partecipazioni e quote	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Altri investimenti mobiliari	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immob. Finanziarie	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	415.950,00	-	-	402.950,00	-	8.000,00	-	5.000,00	415.950,00



Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici- Aggiornamento 2018



Riepilogo Priorità	Interventi da programmi 2018	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	€ 1.920.903	€ 174.997	€ 332,581	€ 0
2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	€ 77.700	€ 158.200	€ 19.380	€ 8.000
3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto	€ 50.000	€ 195.000	€ 55.000	€ 299.405
TOTALE 2018	€ 2.048.603	€ 528.197	€ 406.961	€ 307.405

Priorità 1	1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale				
Programma		Interventi da programmi 2018	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 101	1.1 Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del made in Italy	€ 446.306	€ 60.000	€ 0	€ 0
Programma 103	1.3 - Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano	€ 481.000	€ 10.000	€ 0	€ 0
Programma 104	1.4 Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)	€ 651.580	€ 89.997	€ 0	€ 0
Programma 105	1.5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	€ 342.017	€ 15.000	€ 0	€ 0
Programma 106	1.6 Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	€ 0	€ 0	€ 332.581	€ 0
Totale Priorità 1		€ 1.920.903	€ 174.997	€ 332.581	€ 0

della Performance 2018-2020-



Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici Aggiornamento 2018

Priorità 2		2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			
Programma		Interventi da programmi 2018	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 201	2.1 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	€ 77.700	€ 134.000	€ 0	€ 6.000
Programma 202	2.2- Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	€ 0	€ 24.200	€ 19.380	€ 2.000
Totale Priorità 2		€ 77.700	€ 158.200	€ 19.380	€ 8.000
Priorità 3		3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			
Programma		Interventi da programmi 2018	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
Programma 301	3.1 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	€ 0	€ 165.000	€ 0	€ 294.405
Programma 305	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	-	€ 0	€ 40.000	€ 0
Programma 307	3.7 Continuare a creare valore aggiunto	€ 0	€ 28.000	€ 10.000	€ 5.000
Programma 308	3.8 Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0
Programma 309	3.9 Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	€ 0	€ 2.000	€ 5.000	€ 0
Totale Priorità 3		€ 50.000	€ 195.000	€ 55.000	€ 299.405



PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISA 2018-2020 - AGGIORNAMENTO													SPESA PREVISTA	
Missione	011	Competitività e sviluppo delle imprese											1.375.169 1.422.427	
Programma	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale di impresa e movimento cooperativo												
Area Organizzativa		Area staff Segretario Generale , Area gestione patrimonio e regolazione del mercato												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, Associazioni di categoria; Istituzioni												
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale												
Obiettivo	A3	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
	A3	1	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento, alternanza e impresa simulata	$\frac{\Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X} * \text{studenti coinvolti nell' anno X})}{\Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X-1} * \text{studenti coinvolti anno X-1})}$	--	≥4 >1,40	>1	>1	rapporto	output -qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini	1,32
Obiettivo	A4	Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
Indicatori	A4	1	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	N° di protocolli d'intesa in essere per la promozione turistica e dei beni culturali	--	≥3	≥3	≥3	valore assoluto	output -qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti	3,00
Linea Strategica 3		Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto												



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2018-2020 (2/)

Obiettivo	C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
Indicatori	C2	2	Livello di visibilità delle iniziative camerale sui media	n° di presenze sui media (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico-statistici) nell'anno X /n° di presenze sulla stampa di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico-statistici) nell'anno X-1	0,94	>1	>1	>1	rapporto	output -qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini	59%
Missione	012	Regolazione dei mercati												4.967.761 2.017.234
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori												
Area Organizzativa		Area della regolazione del mercato												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, cittadinanza e consumatori												
Linea Strategica 2		Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica												
Obiettivo	A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
Indicatori	A6	1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni avviate nell'anno "n"*1000/Imprese attive (escluse le unità locali)	2,83	3,00	3,00	3,00	per mille	output -qualità	Banca dati Infocamere	Dirigente Area gestione patrimonio e regolazione del mercato	cittadini, utenti	1,29
Linea Strategica 3		Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto												
Obiettivo	B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
Indicatori	B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	98%	95,0%	95,0%	95,0%	percentuale	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti	99%



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2018-2020 (3/4)

Obiettivo	C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
Indicatori	C2	1	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	1,01	>1	>1	>1	rapporto	qualità percepita	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti , cittadini	0,94
Missione	16	Commercio Internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo												1.253.500 1.269.005
Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy												
Area Organizzativa		-Area staff Segretario Generale												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, Associazioni di categoria												
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale												
Obiettivo	A1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
Indicatori	A1	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative (di partecipazione collettiva a fiere nazionali e ad incoming di operatori esteri + partecipazione a fiere in Italia e all'estero con il sostegno economico), nell'anno X *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	--	2,90	2,90	2,90	per mille	qualità /output	Rilevazione interna della Camera - Banca dati Infocamere	Segretario Generale	utenti	1,62
	A1	2	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori per la preparazione ai mercati esteri in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X-1} * \text{partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X-1})$	--	>1	>1	>1	rapporto	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti	0,34



Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2018-2020 (4/4)

Missione	32	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche										1.338.120 1.409.164		
	002	Indirizzo Politico												
	003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza												
Area Organizzativa		Area Gestione patrimonio e regolazione del mercato												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, collettività												
Linea Strategica 1		Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale												
Obiettivo	D3	Continuare a creare valore aggiunto												
		Indicatore	Algoritmo di calcolo	Ultimo dato disponibile (consuntivo 2017)	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Unità di misura	tipo di indicatore	Fonte dei dati	CDR	Stakeholders: cittadini utenti contribuenti	Valore ottenuto 2018	
Indicatori	D3	1	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	0,83	<=1	<=1	<=1	rapporto	efficienza	Bilancio consuntivo	Segretario Generale	contribuenti	0,33
	D3	2	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Costi personale anno X-1	0,96	<1	<1	<1	rapporto	efficienza	Bilancio consuntivo	Segretario Generale	contribuenti	0,01
	D3	3	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici	((Interventi economici erogati nell'anno X /Imprese Attive anno X (escluse le unità locali))/(Interventi economici erogati nell'anno X-1 /Imprese Attive anno X-1 (escluse le unità locali))	--	>1	>1	>1	rapporto	outcome/efficacia	Bilancio consuntivo	Segretario Generale	contribuenti	45%