Camera di Commercio
Pisa

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Camera di commercio di Pisa

Gennaio 2021

Approvato con delibera del Commissario Straordinario n 8 /2021

Premessa

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

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

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

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

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

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

La programmazione per l'anno 2021 è stata fortemente condizionata, rispetto al passato, dalla decadenza degli Organi della Camera di Commercio di Pisa disposta dal DL 104/2020 art 61, convertito in legge 13 ottobre 2020, per le Camere che non avevano ancora completato l'accorpamento, che ha avuto effetto dallo scorso 13/09/2020.

Con la nomina del Commissario straordinario avvenuta con Decreto del ministro dello sviluppo economico dell'11/01/2021 è stato possibile riattivare il processo di programmazione con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica 2021 avvenuta in data 15/01/2021.

Il Piano della performance si integra con il Piano della Prevenzione della corruzione e trasparenza in quanto contiene al suo interno indicatori specifici definiti nel piano e con gli altri strumenti di controllo in essere.

In particolare, il documento ricorre, più volte, alle informazioni derivanti dal sistema di benchmarking messo in atto a livello di sistema per un confronto spazio temporale con specifici cluster dimensionali, regionali oppure nazionali.

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

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

Valter Tamburini

Indice

PREMESSA
1 . PRESENTAZIONE DELLA CCIAA
1.1 Mission e principali attività
1.2 Organizzazione e personale
1.3. Bilancio. Le risorse economiche
1.4 Stakeholders della CCIAA ed indicatori sui servizi
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO
3. PIANIFICAZIONE
3.0. Albero della Performance
3.1. Gli obiettivi strategici
3.2. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
3.3 Obiettivi che concorrono alla componente variabile del Fondo risorse decentrate
4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
5. Il Piano azioni positive 2020-2022
6. Lavoro agile e suoi presupposti

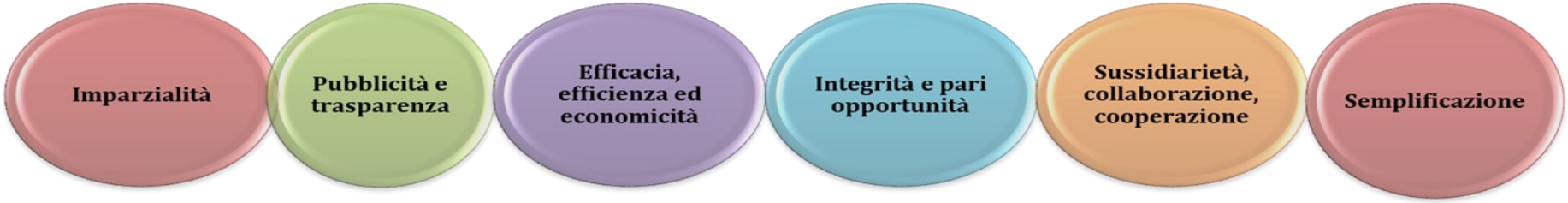
Allegati Tecnici

1.1. Mission e principali attività

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

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

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



Con **Decreto MISE 16 febbraio 2018** 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.

La nuova Camera di commercio risulterà costituita a decorrere dalla data di insediamento del nuovo consiglio camerale.

1.1. Mission e principali attività

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

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

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

MISSION CCIAA DI PISA

MORE FOR LESS

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

1.1. Mission e principali attività

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

Semplificazione e trasparenza

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

Orientamento al lavoro e alle professioni

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

Internazionalizzazione

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

Tutela e legalità

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

Turismo e cultura

- Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

Digitalizzazione

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

Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

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

Ambiente e sviluppo sostenibile

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

1.2. Organizzazione e personale : la Governance

COMMISSARIO STRAORDINARIO

Il DL 104/2020 convertito in legge ha prodotto la decadenza a far data dal 14/09/2020 degli organi camerali di indirizzo politico: Consiglio, Giunta e Presidente.

Dopo 4 mesi di vacanza, il Decreto del inistro dello sviluppo economico Stefano Patuanelli ha nominato Valter Tamburini, già Presidente dell'Ente, Commissario Straordinario.

A far data dal 12/01/2021 le competenze del Consiglio, della Giunta e del Presidente sono assegnate al Commissario Straordinario

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

L'Ente si avvale inoltre dell'Organismo indipendente di valutazione che coadiuva il Commissario Straordinario nelle attività di controllo strategico e di valutazione del SG e nella gestione del Ciclo della performance

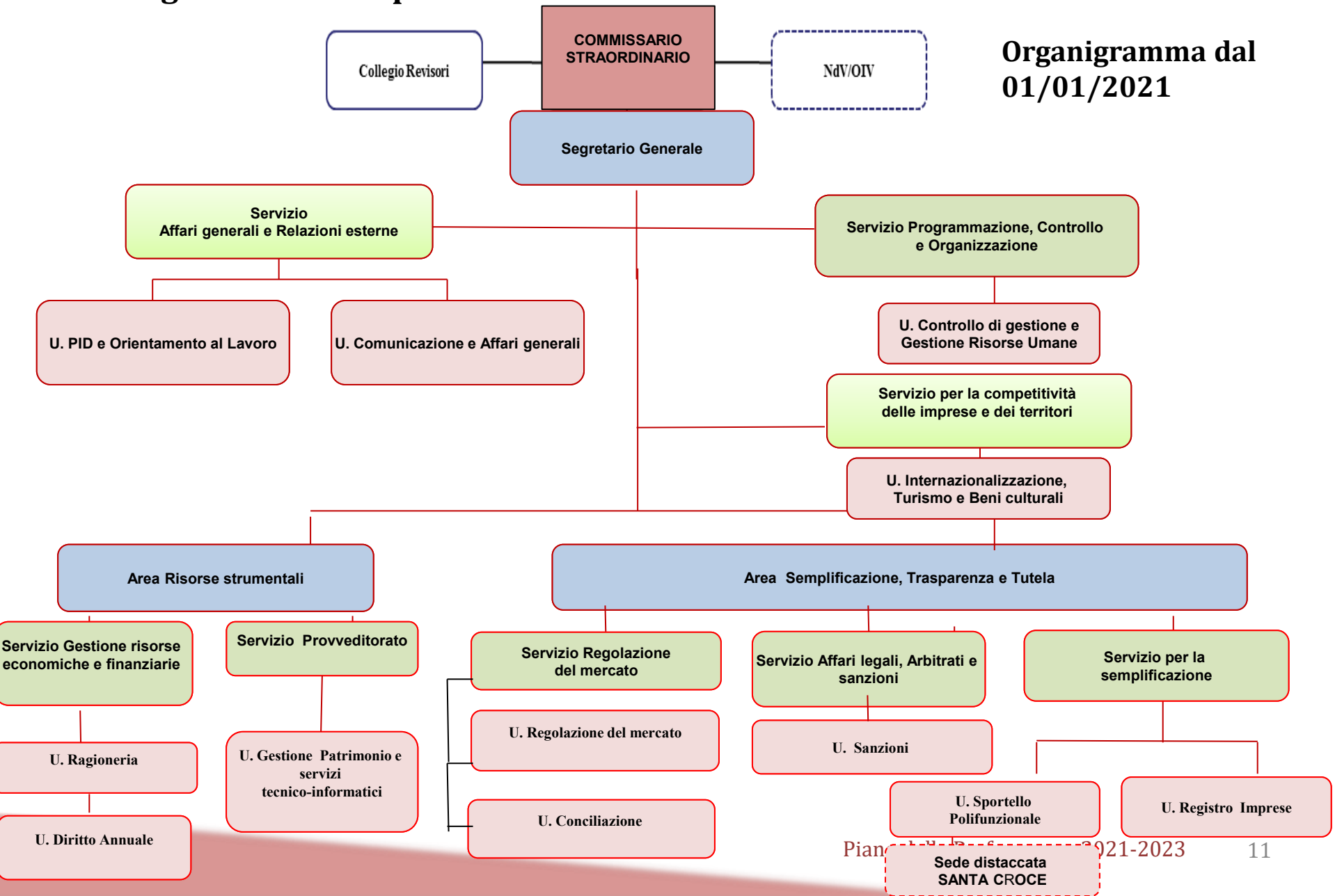
1.2. Organizzazione e personale

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
Dott.ssa Marzia Guardati	Dirigente Area semplificazione trasparenza e tutela ad interim Dirigente Area Risorse Strumentali

1.2. Organizzazione e personale

Organigramma dal 01/01/2021



1.2. Organizzazione e personale

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

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

A seguito delle cessazioni registrate nel corso del 2020, il numero dei dipendenti al 31/12 è pari a n.50. Si rileva che attualmente presso l'Amministrazione è presente un'unità in comando dal 1/10/2019 ed al contempo, un'unità di personale dipendente è in aspettativa sindacale ed un'altra è in comando obbligatorio presso il MISE .

Composizione del Personale in Ruolo - 31.12.2020							
Categoria contrattuale	2015	2016	20167	2018	2019	2020	
						Donne	Uomini
Dirigenti	2	2	2	2	2	2	0
D	14	14	13	13	12	6	6
C	34	30	29	27	27	18	8
B	11	11	10	10	8	7	1
A	3	3	3	3	3	1	1
Totale	**64**	**60**	**60**	**55**	**52**	**34**	**16**

Composizione del Personale per tipologia contrattuale											
2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
60	4	55	5	53	4	51	4	49	3	45	5
64		**60**		**57**		**55**		**52**		**50**	

1.2. Organizzazione e personale

Totale Personale (in unità equivalenti) 1000/ Imprese attive (comprese unità locali) - *Fonte dati Sistema nazionale Pareto				
	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Camera di Commercio di Pisa	**1,20**	**1,14**	**1,12**	**1,08**
Media regionale	**1,34**	**1,29**	**1,17**	**1,14**
Media dimensionale	**1,13**	**1,09**	**1,01**	**1,00**

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali - *Fonte dati Sistema nazionale Pareto			
Per Funzione - Ripartizione funzioni istituzionali delle Camere di commercio ex DPR 254/05	**CCIAA PISA 2019**	**MEDIA REGIONALE 2019**	**MEDIA DIMENSIONALE 2019**
Funzione A – B (Governo camerale- Processi di supporto)	37,38%	41,17%	39,26%
Funzione C (Trasparenza, semplificazione e tutela)	42,08%	38,64%	40,74%
Funzione D – E (Sviluppo della competitività - Maggiorazione D. annuale)	18,28%	19,25%	19,22%
Funzione F (Altri servizi camerali)	2,26%	0,38%	0,57%

1.2. Organizzazione e personale

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per classi di età						
Classi d'età	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	8	8	6	6	3	1
40-49	27	21	21	17	15	16
50-59	19	22	23	26	27	25
60 e oltre	10	9	8	8	7	8
Totale	**64**	**60**	**57**	**55**	**52**	**50**

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per anzianità di servizio						
Anzianità di Servizio	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0-5	6	6	2	2	2	2
6-10	9	9	9	8	8	8
11-15	8	8	8	6	6	6
16-20	14	13	7	6	6	6
21-25	8	8	11	12	12	11
26-30	12	11	10	11	10	9
31-35	3	3	6	7	6	6
36-40	4	2	3	2	2	2
41 e oltre	0	0	1	1	0	0
Totale	**64**	**60**	**57**	**55**	**53**	**50**

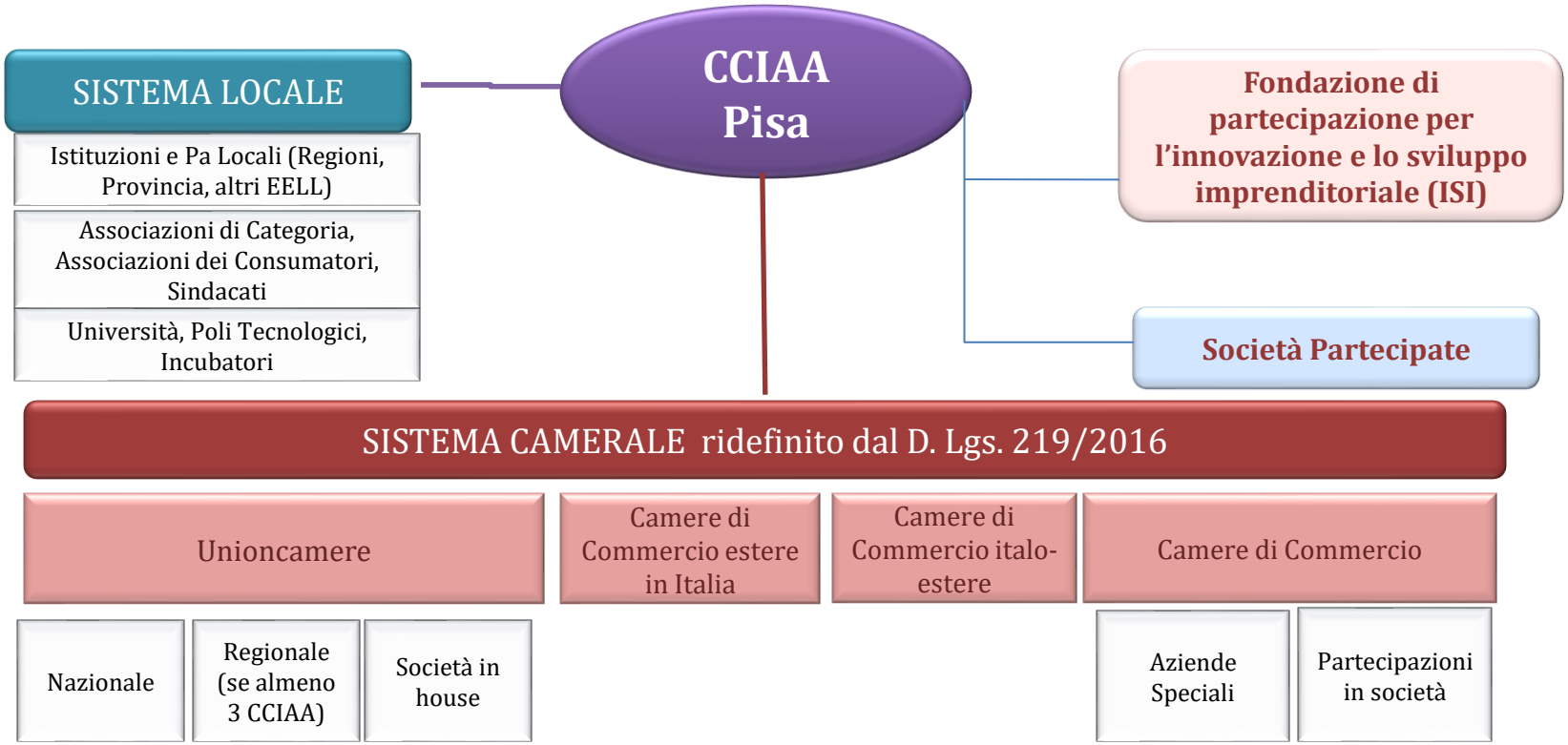
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per titolo di studio							
Titolo di studio	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
						donne	uomini
Scuola dell'obbligo	10	9	9	9	8	5	2
Diploma	26	23	22	21	20	16	4
Laurea	28	28	26	25	24	14	10
Totale	**64**	**64**	**60**	**57**	**52**	**34**	**16**

Composizione del Personale per Sesso											
2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
45	19	42	18	39	18	37	18	36	16	34	16
64		**60**		**57**		**55**		**52**		**50**	

1.2. Organizzazione e personale

La Camera di commercio di Pisa: Sistema di Governance integrata

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



1.2. Organizzazione e personale

SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Piazza Vittorio Emanuele II, n. 5

Tel. 050/512.111, Fax 050/512.250

SEDE DISTACCATA DI S. CROCE SULL'ARNO:

Via Provinciale Francesca Sud, n. 88

Telefono: +39 0571 366.411- 425

Fax: +39 0571 366.499

1.2. Organizzazione e personale

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

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

CREAZIONE DI IMPRESA

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

FINANZA E SCALE UP

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

DIGITALIZZAZIONE SOSTENIBILITA'

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

EDUCATION

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

1.2. Organizzazione e personale

Il Sistema delle Partecipazioni della Camera di Commercio di Pisa

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

Il susseguirsi di interventi legislativi in materia di razionalizzazione delle partecipazioni detenute dalla Pubblica Amministrazione (Legge n. 244/2007, art. 3 commi 27, 28 e 29 e 147/2013, art. 1 comma 569, L. 190/2014, art. 1 comma 612), in ultimo il D.Lgs. 175/2016 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, hanno richiesto un'attenta ricognizione delle partecipazioni detenute al fine di snellire il novero delle società partecipate direttamente ed indirettamente, che hanno portato a deliberare la messa in liquidazione, il recesso o la vendita di alcune di esse.
In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 20 del D.Lgs. 175/2016, a dicembre 2019 è stato adottato il provvedimento di ricognizione periodica delle partecipazioni che ha dato atto dell'attuazione delle azioni previste nel piano di razionalizzazione straordinaria adottato il 29 settembre 2017 ed ha definito il nuovo piano che ha avuto attuazione nell'anno 2020.

Il portafoglio di partecipazioni, al netto delle società già poste in liquidazione, si compone, oggi, essenzialmente di società di sistema, organizzate secondo il modello dell'inhouse providing (8 in totale), oltre alla holding operativa del sistema camerale, società che operano nelle infrastrutture (3), la stazione sperimentale delle pelli e delle materie concianti SSIP srl costituita tra le Camere di Pisa, Vicenza e Napoli per l'esercizio delle funzioni demandate loro dalla legge e una centrale di committenza regionale per l'acquisto dell'energia.

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

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

1.3 Bilancio. Le risorse economiche

Il Conto Economico

Principali risultante del conto economico (anni 2014-2021)									
		anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018	anno 2019	preconsuntivo anno 2020	preventivo anno 2021
Diritto annuale		10.085.071,73	6.628.052,60	6.066.908,94	4.241.012,12	5.114.254,13	5.174.501,51	5.139.531,00	4.895.332,00
Diritti di segreteria		1.977.018,76	1.935.543,33	1.977.249,49	1.983.937,98	2.019.127,01	2.036.807,39	1.854.361,00	1.992.300,00
Contributi e trasferimenti		633.662,77	319.345,94	609.325,06	366.312,53	337.614,25	343.396,16	410.655,26	278.202,00
Proventi da gestione di beni e servizi		332.237,32	335.896,46	356.756,98	163.487,17	217.100,03	243.240,72	124.213,24	186.710,00
Variazione rimanenze		9.648,70	- 10.140,80	- 16.018,73	- 1.789,10	- 10.983,26	9.897,57	-	-
Proventi Correnti		**13.037.639,28**	**9.208.697,53**	**8.994.221,74**	**6.752.960,70**	**7.677.112,16**	**7.807.843,35**	**7.528.760,50**	**7.352.544,00**
Personale		2.934.510,73	2.849.555,07	2.765.881,92	2.659.817,21	2.670.984,40	2.659.753,33	2.570.079,34	2.549.109,62
Costi di funzionamento	Quote associative	903.846,94	458.531,13	410.671,44	365.772,11	340.339,34	324.013,15	342.610,36	338.748,24
	Organi istituzionali	237.132,26	238.069,41	198.633,07	49.845,13	48.710,23	50.503,22	31.058,11	31.788,00
	Altri costi di funzionamento	1.521.791,87	1.351.662,45	1.302.487,11	1.195.804,63	1.290.943,00	1.390.518,78	1.036.375,85	1.053.314,92
Interventi economici		4.956.841,80	3.020.812,59	2.807.825,01	1.168.883,89	2.077.889,42	2.200.437,39	1.751.208,92	1.800.000,00
Ammortamenti ed accantonamenti		3.256.597,59	2.267.045,92	2.246.676,32	1.630.462,59	1.973.948,46	2.285.246,34	2.217.026,00	1.866.300,00
Oneri correnti		**13.810.721,19**	**10.185.676,57**	**9.732.174,87**	**7.070.585,56**	**8.402.814,85**	**8.910.472,21**	**7.948.358,58**	**7.639.260,78**
Risultato Gestione corrente		**- 773.081,91**	**- 976.979,04**	**- 737.953,13**	**- 317.624,86**	**- 725.702,69**	**- 1.102.628,86**	**- 419.598,08**	**- 286.716,78**
Risultato Gestione finanziaria		562.678,27	453.980,37	403.534,65	429.809,31	475.569,62	614.818,28	63.599,52	60.196,40
Risultato gestione straordinaria		567.709,22	620.317,55	1.443.372,35	324.442,26	369.834,10	510.158,73	24.399,70	-
Rettifiche Attivo patrimoniale		- 1.759,40	- 592,67	- 799.692,69	- 353.658,14	- 291,26	580,24	-	-
Risultato economico d'esercizio		**355.546,18**	**96.726,21**	**309.261,18**	**82.968,57**	**119.409,77**	**22.928,39**	**- 331.598,86**	**- 226.520,38**

Lo Stato Patrimoniale

Attivo dello Stato Patrimoniale (anni 2014-2019)

	anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018	anno 2019
Immobilizzazioni immateriali	31.194,14	24.802,08	17.919,52	16.329,16	11.603,40	6.653,84
Immobilizzazioni materiali	4.030.618,63	4.090.029,67	6.058.886,59	6.023.876,58	5.116.253,06	4.991.567,90
Immobilizzazioni finanziarie	8.578.456,22	8.413.539,23	12.839.065,06	12.492.346,08	12.717.524,04	12.536.606,20
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	**12.640.268,99**	**12.528.370,98**	**18.915.871,17**	**18.532.551,82**	**17.845.380,50**	**17.534.827,94**
Rimanenze di magazzino	144.381,62	134.240,82	46.920,71	45.131,61	34.148,35	44.045,92
Crediti di funzionamento	20.520.451,65	4.675.626,05	3.848.570,10	3.313.786,69	2.962.847,97	2.144.843,24
Disponibilità liquide	2.172.608,27	18.274.972,45	14.955.391,77	12.560.895,16	13.800.297,90	13.866.725,63
ATTIVO CIRCOLANTE	**22.837.441,54**	**23.084.839,32**	**18.850.882,58**	**15.919.813,46**	**16.797.294,22**	**16.055.614,79**
Ratei e Risconti attivi	87.006,84	16.474,07	18.795,08	17.679,11	10.785,88	11.831,22
TOTALE ATTIVO	**35.564.717,37**	**35.629.684,37**	**37.785.548,83**	**34.470.044,39**	**34.653.460,60**	**33.602.273,95**

Passivo e Patrimonio netto (anni 2014-2019)

	anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018	anno 2019
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	2.724.950,10	2.805.862,81	2.898.088,32	2.951.903,04	2.952.978,72	2.910.066,68
Debiti di funzionamento	5.659.042,35	5.509.534,90	6.905.325,12	3.215.273,92	3.629.090,94	3.046.368,03
Fondi per rischi ed oneri	325.289,64	331.824,79	252.530,71	600.238,76	256.188,57	220.292,93
Ratei e Risconti passivi	1.542,89	1.612,61	166.227,21	5.850,30	350.522,42	167.639,31
TOTALE PASSIVO	**8.710.824,98**	**8.648.835,11**	**10.222.171,36**	**6.773.266,02**	**7.188.780,65**	**6.344.366,95**
Avanzo patrimoniale	21.915.051,47	22.270.597,65	22.367.323,86	22.676.585,04	21.956.787,61	22.076.197,38
Riserva di partecipazioni	4.583.294,74	4.613.525,40	4.886.792,43	4.937.224,76	5.388.482,57	5.158.781,23
Risultato economico d'esercizio	355.546,18	96.726,21	309.261,18	82.968,57	119.409,77	22.928,39
PATRIMONIO NETTO	**26.853.892,39**	**26.980.849,26**	**27.563.377,47**	**27.696.778,37**	**27.464.679,95**	**27.257.907,00**

Stato di Salute Economico-Finanziaria

Ratios di bilancio 2014 - 2019

	anno 2014	anno 2015	anno 2016	anno 2017	anno 2018	anno 2019
Indice equilibrio strutturale: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	24,35	15,43	14,73	9,11	7,69	5,59
Equilibrio economico della gestione corrente: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	105,93	110,61	108,20	104,70	109,45	114,12
Equilibrio economico al netto del FDP: misura la capacità della camera di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	104,49	110,40	-	103,10	108,39	114,02
Indice di struttura primario: misura la capacità della camera di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	212,45	215,36	145,72	149,45	153,90	155,45
Indice di liquidità immediata: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate , agli impegni di breve periodo	38,72	315,15	209,59	330,39	356,07	425,84
Margine di tesoreria - margine di struttura finanziaria: permette di valòutare le capacità di far fronte agli impegni di breve termine con la liquidità dell'attivo circolante	381,62	395,20	263,36	417,24	432,33	491,50

Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2017	Media Regionale 2017	Media dimensionale 2017	CCIAA PI 2018	Media Regionale 2018	Media dimensionale 2018	CCIAA PI 2019	Media Regionale 2019*	Media dimensionale 2019*
1. Indice "risorse umane"	EC14: Costi del personale / Oneri Correnti al netto del fondo svalutazione crediti	46%	46%	42%	39%	43%	36%	37%	41%	37%
2. Capacità di generare proventi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	10%	10%	9%	9%	10%	8%	8%	9%	9%
3. 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	5,07%	9%	10,28%	4,72%	11,21%	16,68%	5,06%	10,54%	12,99%
4. Percentuale di incasso del diritto annuale	B3.1_02: totale diritto annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale	73%	75%	76%	69,40%	68,60%	66,60%	70,19%	69,16%	64,45%

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere
**** Dati provvisori***

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

Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI CORRENTI	2016	Media Regionale 2016	Media dimens. 2016	2017	Media Regionale 2017	Media dimens. 2017	2018	Media Regionale 2018	Media dimens. 2018	2019	Media Regionale 2019*	Media dimens. 2019*
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	**59%**	61%	59%	**54%**	56%	57%	**58%**	58%	59%	57%	58%	60%

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere
**** Dati provvisori***

Composizione Proventi della gestione corrente anno 2019

	Anno 2019
PROVENTI CORRENTI	7.807.843
Diritto Annuale	5.174.501
Diritti di Segreteria	2.036.807
Contributi trasferimenti ed altre entrate	343.396
Proventi gestione di beni e servizi	243.241
Variazione delle rimanenze	9.898

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	2017	Media Regionale 2017	Media dimen. 2017	2018	Media Regionale 2018	Media dimen. 2018	2019	Media Regionale 2019*	Media dimen. 2019*
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	35%	43%	40%	46%	46%	42%	39%	43%	36%	37%	41%	37%
Interventi economici / oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	36%	20%	24%	20%	14%	21%	31%	23%	25%	31%	24%	27%
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%	34%	40%	34%	30%	34%	33%	33%	36%	33%
Oneri correnti / oneri totali	91%	94%	94%	93%	95%	97%	98%	96%	98%	99%	96&	97%

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere
**** Dati provvisori***

Composizione oneri della gestione corrente anno 2019

	Anno 2019
ONERI CORRENTI	8.910.472
Personale	2.659.753
Funzionamento	1.765.035
Interventi economici	2.200.437
Ammortamenti ed accantonamenti	2.285.246

1. 4 Stakeholders della CCIAA ed indicatori sui servizi

Stakeholder Map

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

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

Esempi di indicatori di qualità erogata

- Tempi di pagamenti delle fatture passive
- Rispetto della Carta dei servizi camerale
- Tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese
- Mantenimento della conformità al SGQ ISO 9001:2015

Esempi di indicatori di qualità percepita

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

Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

Miglioramento delle performance e riduzione dei tempi di evasione

INDICATORE PARETO	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2017	Media Regionale 2017	Media dimensionale 2017	CCIAA PI 2018	Media Regionale 2018	Media dimensionale 2018	CCIAA PI 2019	Media Regionale 2019*	Media dimensionale 2019*
1. Rispetto dei tempi di evasione (5gg) delle pratiche del RI	C1.1_04_REV2018 Percentuale di pratiche del RI evase nell'anno «n» entro 5gg dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	**99%**	**91%**	**85%**	**99%**	**86%**	**82%**	**99%**	**92%**	**81%**
2. Tempo medio di evasione pratiche RI		**1,90**	**2,54**	**3,78**	**1,90**	**3,78**	**3,74**	**2,00**	**3,86**	**4,44**
3. Ritardo medio dei pagamenti ponderati in base all'importo delle fatture	B3.2_01_REV2018 Ritardo medio dei pagamenti ponderati in base all'importo delle fatture	**--**	**--**	**--**	**-4,27gg**	**-12,18gg**	**-5,26gg**	**-8,89 gg**	**-16,17 gg**	**-7,90**

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere
**** Dati provvisori***

Livelli di efficacia dei servizi: qualità erogata

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

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2017	Media Regionale 2017	Media dimensionale 2017	CCIAA PI 2018	Media Regionale 2018	Media dimensionale 2018	CCIAA PI 2019	Media Regionale 2019*	Media dimensionale 2019*
1. Interventi economici di promozione per impresa attiva	EC18-rev 2108: Interventi economici /N° imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€31	€ 22	€30	€56	€40	€39	€60	€ 43	€ 43
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	52%	42%	55%	80%	62%	74%	85%	66%	63%
3. Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese	D1.3_02-rev 2018: Totale risorse dedicate (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali)alla promozione territorio ed imprese / N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€ 34	€ 20	€ 19	€39	€19	€ 19	€ 41	€ 23	€ 20
4. Indicatore incidenza progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici	Valore progetti gestiti direttamente nell'anno "n" / interventi economici	61%	3%	27%	41%	20%	17%	38%	€ 19	18%

Fonte: Sistema Integrato Unioncamere
**** Dati provvisori***

2. Analisi del contesto esterno

PROVINCIA DI PISA					
Comuni	37				
Superficie	2444,72 Km quadrati				
	VALORE	**DATA DI RIFERIMENTO**	**VALORE**	**DATA DI RIFERIMENTO**	**VARIAZIONE**
Popolazione	418.122	01/01/2020	419.037	01/01/2019	**-0,22%**
Popolazione straniera	40.482	01/01/2020	42.184	01/01/2019	**-4,03%**
PIL REGIONALE					**VARIAZIONE +0,9% DAL 2018 AL 2019 (fonte IRPET)**
EXPORT	€ 1.930.691.610,00	30/09/2020	€ 2.292.117.441,00	30/09/2019	**-15,77%**
IMPRESE REGISTRATE	43.674	31/12/2020	43.750	31/12/2019	**-0,17%**
IMPRESE ATTIVE:	36.671	31/12/2020	36.735	31/12/2019	**-0,17%**
di cui straniere	5.717	31/12/2020	5.618	31/12/2019	**1,76%**
di cui giovanili	3.368	31/12/2020	3.532	31/12/2019	**-4,64%**
di cui femminili	9.634	31/12/2020	9.743	31/12/2019	**-1,12%**
OCCUPATI	184.000	31/12/2019	187.000	31/12/2018	**-1,60%**
DISOCCUPATI	12.000	31/12/2019	12.000	31/12/2018	**0,00%**
TASSO DI DISOCCUPAZIONE (%)	6,10%	31/12/2019	6,20%	31/12/2018	**-1,61%**
TURISTI (Presenze totali)	3.672.970	31/12/2019	3.683.675	31/12/2018	**-0,29%**
CREDITO *(*in milioni di euro)* - stock prestiti al lordo delle sofferenze dei pronti contro termine	10.312	30/06/2020	10.387	30/09/2019	**-0,72%**

Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Imprese Registrate (comprese unità locali)	52.439	52.440	52.163	52.691	53.038	53.019	53.386	53.681	53.697	53.814
Imprese attive	38.105	37.994	37.327	37.423	37.305	37.168	37.083	37.010	36.735	36.671
Imprese ed unità locali attive	46.179	46.214	45.608	45.762	45.730	45.767	45.893	46.113	46.043	46.185

Il Contesto normativo: il percorso di riforma del sistema camerale

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

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

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

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

In merito all'accorpamento delle Camere di commercio di Pisa, Lucca e Massa Carrara è stato accolto il ricorso della Camera di Commercio di Massa Carrara, proposto al Consiglio di Stato per ottenere la sospensiva. il TAR Lazio ha ravvisato elementi di incostituzionalità tali da proporre una quesito alla Corte Costituzionale; la decisione si è avuta nella scorsa estate confermando la costituzionalità del D.Lgs 219/16 nelle parte contestate. Il ricorso è stato riproposto nel merito al TAR Lazio che ha fissato l'udienza il 19/5 p.v. Il procedimento resterà sospeso fino al giudizio.

Nelle more della definizione dei ricorsi, il Governo ha adottato il Decreto legge 104/2020 convertito in legge dal parlamento il 13 ottobre u.s. che modifica il quadro normativo e caduca gli organi delle Camere che avessero esaurito il mandato quinquennale, tra cui quelli della Camera di Pisa. Il Decreto legge 104 ha riassunto in un atto con valore di legge l'elenco delle Camere di commercio individuate dal decreto del Ministro dello sviluppo economico 16 febbraio 2018, stabilendo che sono sedi delle Camere le sedi legali e tutte le altre sedi delle Camere di commercio accorpande; ha previsto che le Giunte delle Camere di commercio, costituite a seguito di processi di accorpamento conclusi dopo la data di entrata in vigore della legge, nominino uno o più vice Presidenti al fine di garantire la rappresentanza equilibrata delle circoscrizioni territoriali coinvolte nel processo di accorpamento e ha stabilito che attività e servizi, in particolare quelli promozionali, siano svolti in tutte le sedi della nuova Camera di Commercio

Il Contesto normativo

Per il triennio 2020-2022 i progetti nazionali per la maggiorazione del diritto annuale approvati dal Ministero dello Sviluppo Economico riguardano i seguenti programmi: Punto Impresa Digitale, Progetto turismo; Progetto formazione lavoro; Sostegno alle crisi d'impresa; Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali.

Semplificazione e Agenda digitale

Nel 2021 sarà sviluppata a livello di sistema camerale l'attività per accompagnare la semplificazione degli oneri burocratici a carico delle imprese, sostenendo un insieme di azioni che interessano le norme, le piattaforme, la promozione, gli accordi di collaborazione. Unioncamere si è impegnata, tra l'altro, a contribuire ad ogni azione utile a completare l'evoluzione del Fascicolo Informatico d'Impresa, una fondamentale infrastruttura di patrimonio dati del Paese a favore delle imprese e della semplificazione dei rapporti tra imprese stesse e pubblica amministrazione. Sempre a livello nazionale le attività nel 2021 saranno rivolte anche a presidiare le azioni previste dell'Agenda per la Semplificazione che il DL Semplificazione rilancia e riorienta verso obiettivi in parte in continuità con il precedente piano (standardizzazione della modulistica) e in parte di nuova definizione con il coinvolgimento del mondo della rappresentanza. Inoltre si procederà alla promozione del portale informativo nazionale camerale ATECO che integra la piattaforma "Impresainungiorno": la prima con un compito di semplificare il reperimento di informazioni, la seconda per svolgere on line i procedimenti necessari.

Proseguirà infine l'impegno per promuovere e sviluppare tra le imprese l'utilizzo dei principali strumenti abilitanti previsti dall'Agenda Digitale Italiana.

Ulteriori aree di intervento del programma, complementari alle prime due, saranno: la cura della partecipazione del sistema camerale al quarto piano d'azione nazionale per l'open government 2019-2021 già approvato dal Governo che si focalizzerà sulla partecipazione ufficiale di Unioncamere al programma attraverso tre obiettivi che coinvolgono tutto il sistema camerale: l'implementazione della sezione del registro imprese sui beneficiari effettivi, la valorizzazione dei servizi digitali alle PMI, lo sviluppo delle competenze digitali.

Il quadro normativo sul tema delle risorse umane

Nel mese di marzo 2020, l'emergenza sanitaria ha portato il Governo a decretare il lock down di tutte le attività economiche e con l'art. 87 comma 1 del Dl 18/2020 il lavoro agile è diventato la "modalità ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, tra cui le Camere di Commercio. Si è trattato di una forma di lavoro agile di carattere emergenziale, il cui presupposto è stato quello di favorire la riduzione significativa della circolazione delle persone.

La successione normativa ha richiesto, da un lato, alle amministrazioni pubbliche di adeguare l'operatività di tutti gli uffici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali, e, dall'altro, di organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate del DL "Cura Italia" al cinquanta per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità.

Con la conversione del Decreto "Rilancio" ad opera della Legge n.77/2020 si introduce inoltre, un onere di programmazione entro il 31 gennaio 2021, e ogni anno, da espletarsi mediante l'adozione, nell'ambito del piano della Performance, del Piano organizzativo del lavoro agile. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in tale forma, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di qualità dei servizi erogati, e coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. L'adozione del POLA, non è obbligatoria: qualora si ritenga di non adottarlo, il lavoro agile si applica almeno al 30% di tutti i dipendenti, ove lo richiedano.

Il contesto economico

La diffusione della pandemia Covid-19 ha generato i primi effetti sul sistema produttivo italiano a partire dal mese di marzo, a seguito del blocco parziale delle attività economiche.

Nel secondo trimestre del 2020, il periodo maggiormente interessato dal lockdown, il Pil si è ridotto del 12,8% rispetto al trimestre precedente. Tutti i principali aggregati della domanda interna sono risultati in diminuzione: i consumi del -8,7% e gli investimenti del 14,9%. Le importazioni e le esportazioni sono diminuite, rispettivamente, del 20,5% e del 26,4%.

Pur avendo riscontrato già a partire dal terzo trimestre un diffuso ritorno alla crescita congiunturale, i primi dati indicano che il 2020 sia stato complessivamente un anno di flessione del Pil, con un calo atteso (da istituti nazionali ed internazionali/pubblici e privati) tra il -7,5% ed il -14%.

L'economia pisana, non diversamente rispetto a quella degli altri territori, è stata colpita in modo violento dalla pandemia. La forte apertura verso i mercati internazionali, che rappresentava un elemento di traino per tutta la provincia, si è trasformata in un freno. L'export ha infatti subito forti contrazioni. Nel manifatturiero gli effetti più negativi, che leggiamo attraverso i dati sull'export, hanno interessato la filiera delle pelli mentre altri comparti, come la farmaceutica ed i prodotti per l'edilizia come il vetro, hanno invece beneficiato di una discreta crescita.

Tra i settori più duramente colpiti dalla crisi pandemica vi sono due comparti molto rilevanti per la provincia di Pisa: il turismo ed il commercio

Il quasi dimezzamento della domanda di lavoro delle imprese afferenti al turismo-ristorazione ed al commercio, rilevate dall'indagine Excelsior, confermano la gravità di tale situazione: l'indagine di dicembre ci dice che il 60% delle aziende pisane non sono ancora tornate al livello di operatività pre-covid e che il 70% di queste conta di tornarci nella seconda metà del 2021.

Negli ultimi anni gli investimenti pubblici in Toscana sono stati poco più di 2 miliardi l'anno; quindi, considerando il peso economico della regione, lo scenario delineato da Irpet prevede che almeno 12 dei 209 miliardi del NGEu (Next Generation Europe) potrebbero ricadere in Toscana. Raddoppierebbe quindi la dotazione degli ultimi anni, consentendo di affrontare alcuni nodi strutturali presenti nelle diverse aree.

EUROPA LA NUOVA PROGRAMMAZIONE 2021 – 2027 E LE RISORSE PER LA RIPARTENZA

AGENDA STRATEGICA 2021 – 2027 BUDGET: 1.824,3 Mld DI EURO

QUADRO FINANZIARIO PLURIENNALE – Budget 1.074,3 mld Euro

Per realizzare obiettivi a lungo termine e preservare la piena capacità del piano di ripresa

- Ricerca Innovazione e Agenda Digitale – tramite i programmi Horizon Europe e Digital Europe (132,8 mld €)
- Coesione e valori (721,9 mld €)
- Risorse naturali e ambiente – Programma Life (356,4 mld €)
- Migrazione e gestione frontiere (22,7 mld €)
- Sicurezza e difesa (13,2 mld €)
- Politica estera (98,4 mld €)
- Pubblica amm.ne europea (73,1 mld €)

PROGRAMMA NEXT GENERATION UE – Budget 750 mld Euro

Strumento temporaneo per l'emergenza sanitaria COVID – 19 per favorire la ripresa e fornire all'Unione i mezzi necessari per le imprese in difficoltà

- Sostenere gli stati membri nella ripresa della crisi
- Stimolare gli investimenti privati e sostenere le imprese in difficoltà
- Rafforzare i programmi strategici UE in vista di un mercato unico più forte e resiliente accelerando la transizione verde e digitale

EUROPA LA NUOVA PROGRAMMAZIONE 2021 – 2027 E LE RISORSE PER LA RIPARTENZA

L'Italia ha adottato il piano nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) #Nextgeneration Italia: piano di ripresa, piano di resilienza, piano di riforma

Rendere l'Italia un paese più sostenibile e inclusivo, con un'economia più avanzata e dinamica, per fronteggiare l'impatto economico e sociale della crisi pandemica con la capacità di prepararsi per il futuro riuscendo a governare le trasformazioni senza subirle

3 ASSI STRATEGICI

- Digitalizzazione e Innovazione
- Transizione ecologica
- Inclusione sociale

LE SEI MISSIONI DEL PNRR RAPPRESENTANO AREE TEMATICHE STRUTTURALI DI INTERVENTO

1. Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura;
2. Rivoluzione verde e transizione ecologica;
3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile;
4. Istruzione e ricerca;
5. Inclusione e coesione;
6. Salute.

LA PROGRAMMAZIONE REGIONALE: IL DEFR 2021

Il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2021, approvato dal Consiglio Regionale il 30/07/2020 è l'atto di indirizzo programmatico economico e finanziario dell'attività di governo della Regione per il 2021, che indica le priorità regionali e le risorse articolate in 24 progetti regionali.

Conseguenze economiche dell'emergenza sanitaria saranno gravi anche per la regione

Necessario un forte impegno pubblico per ricreare la capacità produttiva persa
CON INVESTIMENTI E SOSTEGNO A INVESTIMENTI PRIVATI

- Politiche industriali per settori dell'acciaio, chimico, digitale, energetico e automotive

Ulteriori risorse dall'Unione Europea oltre al quadro finanziario pluriennale

ITALIA: circa 172,7 mld di euro – finanziamenti 81,8 mld prestiti 90,9 mld

TOSCANA: investimenti aggiuntivi 470 milioni di euro per il triennio 2020 - 2022

3 – Pianificazione

La Performance Organizzativa

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

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

Benché la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli appena richiamati, per chiarezza espositiva il primo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata ai paragrafi **Organizzazione e personale** e **Bilancio: Le risorse economiche**, al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno dell'ente poiché funzionali, e allo stesso tempo consequenziali, al ‹‹disegno strategico›› dell'Ente. L'articolazione di quest'ultimo concerne, invece, il secondo livello della performance, il quale conduce in modo organico dalla Mission dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

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

3.0 L' albero della performance

La Camera di Commercio di Pisa propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata "Albero della Performance".

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

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

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

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

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

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

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

La Camera di Commercio di Pisa, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta metodologica della Balanced Scorecard, pertanto l'articolazione dell'albero delle performance della Camera di Commercio di Pisa verrà rappresentato secondo tale logica.

3.0 – L' albero della performance

Le prospettive della BSC

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

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

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

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

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

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

3.0 – L' albero della performance

La Mappa Strategica

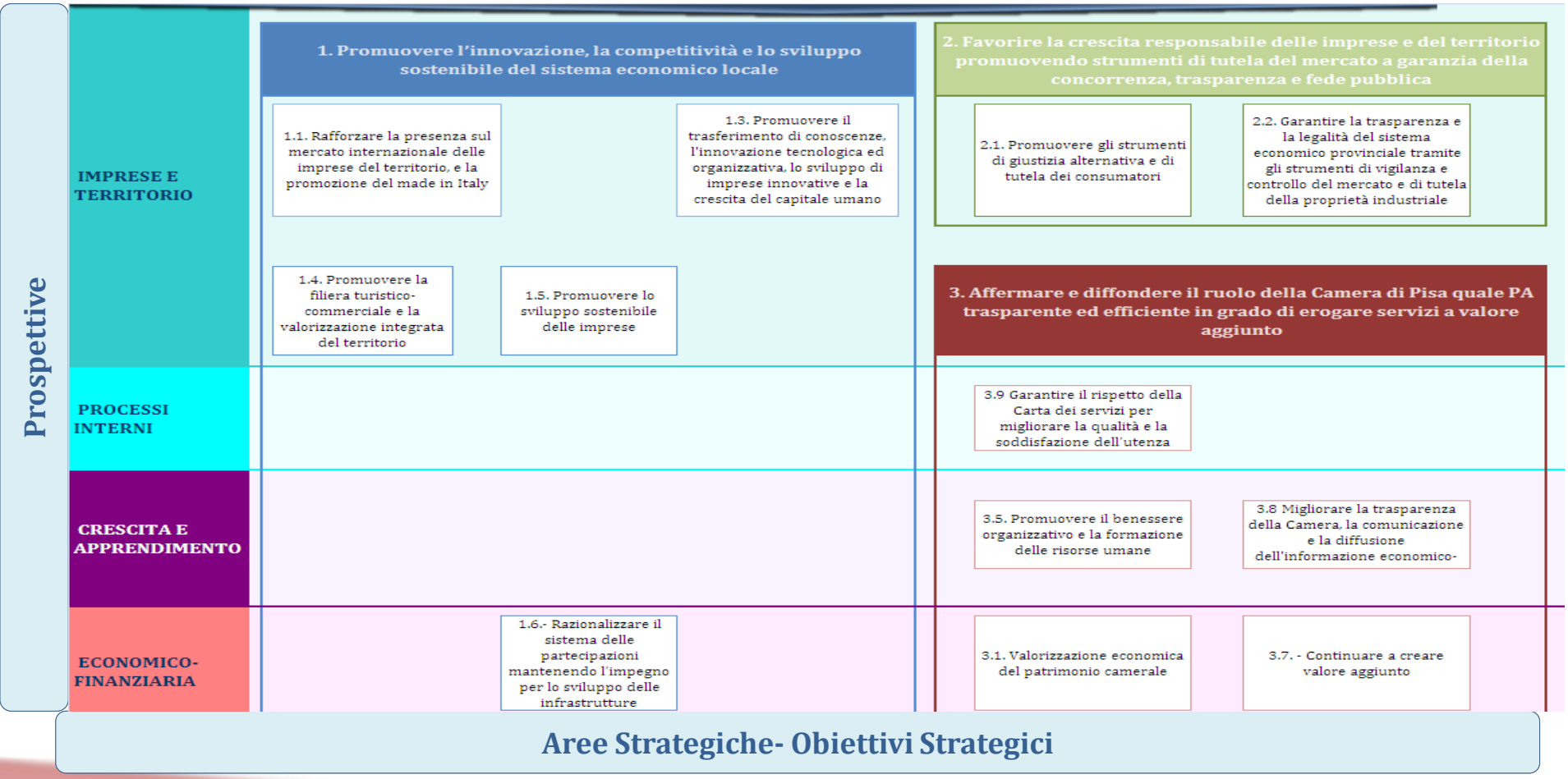
La Camera di commercio di Pisa ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico della BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della Camera di commercio di Pisa, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire il triennio 2021-2023, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

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

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

Di seguito la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera ha individuato delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e a cascata di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rimanda alla RPP 2021 adottata con delibera del commissario Straordinario in data 15/01 u.s. ed in pubblicazione sul sito camerale.



3.1 – Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Le Aree Strategiche

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

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

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

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

3.1 – Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anche per l'anno 2021 si procede come indicato dal sopracitato articolo: "Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del Piano di cui all'articolo 10, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento".

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

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

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

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

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

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

LEGENDA INDICATORI:

Aabb

PIRA

PTPCT

Camera di Commercio Pisa

Gli Obiettivi strategici

Cruscotto 2021-2023 integrato con riferimenti a programma promozionale per risorse e personale destinati

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO			100%	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Baseline 2019	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A1		Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy			20%				
PROGRAM 101 - RISORSE € 335,500,00 - SERVIZIO PER LE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEI TERRITORI	A1	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative di supporto all'internazionalizzazione (check up + piano export + voucher)	70%	4,93	150,00	150,00	150,00
	A1	2	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	Σ(Ore erogate nell'anno X * partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X)/Σ(Ore erogate nell'anno X -1* partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X-1).	30%	1,53	>=1	>=1	>=1
	A1	4	Grado di apertura all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa	Valore delle esportazioni anno X/valore delle esportazioni anno X-1	0%	1,04	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
A3		Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovaz. tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano			20%				
PROGRAMMA 103 - RISORSE: € 570.500,00 - SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE / FONDAZIONE ISI	A3	1	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	Σ(Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X * studenti coinvolti nell' anno X) Mantenimento target per digitalizzazione del servizio (rivisto a marzo)	20%	1,35 rispetto ad anno X-2	>6000	>6000	>6000
	A3	2	Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni (Excelsior)	10%	15	>=6	>=6	>=6
	A3	3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero imprese iscritte al RASL al 31-12-anno X/Numero imprese attive iscritte al RI al 31-12-anno X-1	0%	-	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
	A3	4	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	Progetto Orientamento al lavoro: Iniziative realizzate /iniziative previste progetto nazionale. Mantenimento target per digitalizzazione del servizio	30%	-	100,00%	100,00%	
	A3	5	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste progetto nazionale	40%	96%	100,00%	100,00%	
	A3	6	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%	1,12	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio

Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO			100%	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Baseline 2019	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A4			**Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio**		**25%**				
PROGRAMMA 104 - RISORSE: € 435.500,00 - SERVIZIO PER LE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEI TERRITORI	A4	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione turistica	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione del turismo e dei beni culturali (Programma 1.4)*1000/Imprese attive	40%	14,54	12,00	12,00	12,00
	A4	2	Creazione della nuova destinazione turistica Terre di Pisa	Realizzazione progetto annuale di promozione identità di territorio "Terre di Pisa" (identità e consapevolezza della destinazione turistica): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	20%	91%	100,00%	100,00%	100,00%
	A4	6	Capacità di innovazione post Covid-19 per l'evento Food&Wine Festival	Realizzazione TerrediPisa Food&Wine Festival all'aperto, in piazza V. Emanuele II	25%	-	SI		
	A4	3	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	Attuazione programma annuale della Convenzione operativa con l' Ambito turistico TerrediPisa	35%	5	100%	100%	100%
	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%	-	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
A5			**Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese**		**7,5%**				
PROGRAMMA 105 - RISORSE: € 200.000,00 - FONDAZIONE ISI/SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE	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%	1,08	>=1	>=1	>=1

Gli Obiettivi strategici (segue)

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO			100%	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Baseline 2019	Target 2021	Target 2022	Target 2023
A6		**Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori**			**20%**				
PROGRAMMA 201 - RISORSE € 113.500,00 - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO / SERVIZIO AFFARI LEGALI, ARBITRATI E SANZIONI	A6	3	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X-1	25%	143%	120%	120%	120%
	A6	4	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa e a tutela dei consumatori	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12 anno X	20%	2	2,00	2,00	2,00
	A6	5	Livello di contenimento del gap temporale tra emissione verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X-3/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X-3	30%	89%	100,00%	100,00%	100,00%
	A6	6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi d'impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	25%	-	100,00%	100,00%	
A7		**Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale**			**7,5%**				
PROGRAMMA 202 - RISORSE: € 15.000,00 -- SERVIZIO REGOLAZIONE MERCATO	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 anno X	30%	2	>=2	>=2	>=2
	A7	4	Grado di attuazione della convenzione per funzioni associate per servizi metrici con CCIAA limitrofe	Attività realizzate nell'anno X / Attività previste nella pianificazione operativa dell'anno X	70%	-	80%	85%	90%

Gli Obiettivi strategici (segue)

				PROCESSI INTERNI	Peso	Baseline 2019	Target 2021	Target 2022	Target 2023
B1		Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza			100%				
PROGRAMMA 309 - OBIETTIVO TRASVERSALE- RISORSE € 90.000,00	B1	1	Mantenimento degli standard previsti nella Carta dei Servizi anche a seguito della implementazione del lavoro agile	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25,0%	99,80%	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%	105%	>=1	>=1	>=1
	B1	3	Grado di segnalazioni negative per i servizi anagrafico certificativi	N° di clienti non soddisfatti (contatti con esito colore giallo/rosso segnalati tramite totem)/N° contatti allo sportello fisico anno X	5%	-	<=5%	<=5%	<=5%
	B1	4	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Esito della valutazione nei confronti delle imprese (su una scala da 1a 5) (valore medio)	5%	3,37	>=3	>=3	>=3
	B1	6	Livello di tempestività dei pagamenti (Indicatore Pareto)	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno 2021	10%	-8,89	<=-5	<=-5	<=-5
	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%	130	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
	B1	8	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servzi 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%	77%	>=85%	>=85%	>=85%
	B1	9	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione)anno X (Pec incluse)	15%	4,7	≤6	≤6	≤6
	B1	10	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerali tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/ N° di sedi di impresa registrate all'1/1/anno X	20%	-	8%	8%	8%
	B1	11	Grado di accoglienza dell'utenza che si rivolge telefonicamente all'ente	n. telefonate non risposte 2021 (negli orari di apertura dell'Ente)/ n. telefonate non risposte 2020 (negli orari di apertura dell'Ente)	5%	nance 2	<=0,7		

Gli Obiettivi strategici (segue)

			100%	CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Baseline 2019	Target 2021	Target 2022	Target 2023
	C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			50%				
PROGRAMMA 305 - OBIETTIVO TRASVERSALE - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 15.000,00	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) su competenze specialistiche e trasversali (compresa la formazione sulla prestazione lavorativa ibrida)	50%	87%	85%	90%	90%
	C1	2	Grado di realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1 considerata l'applicazione della modalità di prestazione lavorativa ibrida	50%	1,02	≥1	≥1	≥1
	C1	3	Riduzione del tasso di assenteismo	Grado assentesismo anno X / Grado assenteismo medio triennio precedente	0%	-	≥1	≥1	≥1
C2		Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica			50%				
PROGRAMMA 308 - RISORSE € 40.000,00 - OBIETTIVO TRASVERSALE E SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE	C2	1	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultanti conformi/ N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	100%	100%	100%	100%
	C2	2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella piattaforma mailing /N° imprese attive (36.671)	25%	21%	24,0%	25,0%	25,0%
	C2	3	Grado di utilizzo del sito	Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno X / Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno X-1	20%	1,05	≥1	≥1	≥1
	C2	4	Livello di efficacia della comunicazione degli eventi camerali	Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1	30%	-	≥1	≥1	≥1

Gli Obiettivi strategici (segue)

				100%	ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Baseline 2019	Target 2021	Target 2022	Target 2023
D1				Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture		10%				
PROGRAM. 106 - ONERI FUNZ. € 340.000,00 – DIRIG. AREA RISORSE STRUMENTALI		D1	1	Grado di valorizzazione del sistema delle partecipazioni	Servizi erogati con collaborazione di società di sistema	100%	5	>3	>4	>4
		D1	2	Impatto lavori Tavolo Infrastrutture	Risorse attratte dal territorio sulle priorità evidenziate dal tavolo Infrastrutture	0%	-	monitoraggio		
D2				Valorizzazione economica del patrimonio camerale		30%				
PROGRAMMI 301 E 307 – INVESTIM € 910.000,00 ON. FUNZIONAM € 10.000 - SERVIZIO PROVVEDITORATO/SERVIZIO COMPETITIVITÀ IMPRESE		D2	3	Compliance normative anti Covid-19	Ripertura entro 15 gg dalla data prevista dalle norme sulla salute pubblica per la riapertura dei centri congressuali	25%	-	si		
		D2	2	Capacità di rilancio attività congressuale	Presenze periodo apertura posti venduti/Posti disponibili	25%	1,06	20%		
		D2	4	Miglioramento delle prestazioni energetiche del Palazzo degli Affari	Completamento progettazione esecutiva interventi deliberati per l'efficientamento energetico a seguito diagnosi energetica	50%	-	31/12/2021		
		D3		Continuare a creare valore aggiunto		60%				
PROGRAMMA 307 - OBIETTIVI TRASVERSALI E SERVIZIO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE		D3	1	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente (indicatore Pareto)	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento)/Imprese attive al 31/12/XX	15%	120,45	Valore medio bench regionale anno X-1	Valore medio bench regionale anno X-1	Valore medio bench regionale anno X-1
		D3	2	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici (indicatore Pareto)	Interventi economici di promozione erogati nell'anno X /Imprese Attive anno X (escluse le unità locali)	15%	59,90 €	Valore medio bench regionale anno X-1	Valore medio bench regionale anno X-1	Valore medio bench regionale anno X-1
		D3	4	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/costi diretti da attività commerciale (attività di cui alla lettera f dell' art. 2 c.1 nuova L 580)	20%	4	>=1	>=1,1	>=1,1
		D3	5	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2020 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2020) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2020 (per anno di cassa 2021)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2020	10%	73,00%	75%	76%	77%
		D3	6	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali	Interventi economici/proventi gestione corrente	20%	28%	>=20%	>=20%	>=20%
		D3	7	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione (indicatore Pareto)	Interventi economici + Totale costi F.I."D"/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	10%	1,38	Valore medio bench regionale anno X-1		
				Grado di incremento della restituzione delle	(ANNO 2021: Interventi economici + Totale costi F.I.D/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione					

3.2 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione 2021 -2023

Oltre agli indicatori strategici presenti nel cruscotto triennale di Ente con valenza in termini di prevenzione della corruzione ed appositamente contrassegnati nelle pagine precedenti, di seguito si riportano altri specifici indicatori contenuti negli obiettivi individuali del Segretario Generale e della dirigenza:

Indicatori assegnati alla Dirigenza

CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Target 2021
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 2021 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2021	5%	100%

Indicatore specifico assegnato al Dirigente Area Semplificazione Trasparenza e tutela

	PROCESSI INTERNI	Peso	Target 2021
Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute (indicatore calcolato includendo le PEC)	10%	<25%

Indicatore a carico dell'Ufficio Comunicazione ed Affari generali

		PROCESSI INTERNI	Target 2021
Livello di aggiornamento del Piano annuale di Comunicazione		Data di pubblicazione del Piano di Comunicazione 2021	30/03/2021

Indicatori che saranno previsti negli obiettivi 2021 in tema di formazione	Target
Obiettivo Uff. controllo di gestione e gestione risorse umane: Ore formazione fruite dal personale camerale su tematiche inerenti la trasparenza e l'anticorruzione (la compliance normativa, la digitalizzazione della documentazione e dei procedimenti della P.A. , codice appalti, nuovo PNA, normativa sulla privacy...)	>=10,00
Personale coinvolto nella formazione realizzata nell'anno 2021 in tema di trasparenza ed anticorruzione/Personale individuato dall'Ente	>=85%

4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

SEGRETARIO GENERALE				
	Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale		40%	
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Target 2021
A1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy) all'interno della priorità 1	20%	95%
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, anche mediante la valorizzazione delle competenze della Fondazione ISI	15%	95%
A4		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio) all'interno della priorità 1	20%	95%
A5		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese) all'interno della priorità 1, anche mediante la valorizzazione delle competenze della Fondazione ISI	15%	95%
A		N° di servizi innovativi attivati per l'attuazione della missione dell'ente	20%	>=3
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target 2021
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%	95%

La performance individuale (segue)

	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 2021**
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%	95%
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%	95%
	Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			**45%**	
PROCESSI INTERNI				**Peso**	**Target 2021**
B1	Efficace organizzazione della prestazione lavorativa in remoto		Rispetto target programmati pre-covid dell'obiettivo strategico B1 (Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3	20%	95%
CRESCITA E APPRENDIMENTO				**Peso**	**Target 2021**
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	20%	95%
C2		Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico C2 (Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica) all'interno della priorità 3	10%	95%
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 2021 e controllati/Rapporti aventi valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno 2021	5%	100%
ECONOMICO-FINANZIARIA				**Peso**	**Target 2021**
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%	95%
D3			Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico D3 (Continuare a creare valore aggiunto) all'interno della priorità 3	15%	95%
D3	9	Ridefinizione nuova operatività a seguito entrata in vigore della legge ri riforma	Interventi economici realizzati nell'anno/Interventi economici previsti nell'anno	10%	>85%

La performance individuale
Obiettivi della dirigenza

Gli obiettivi alla dirigenza saranno formalizzati con atto del Segretario Generale successivo all'approvazione da parte del Commissario Straordinario del cruscotto degli obiettivi strategici di Ente disposta con delibera n. 6 del 29/01/2021 e saranno quindi riportati in aggiornamento del Piano della performance 2021-2023

5. Piano azioni positive 2021-2023
Analisi di genere

Principali indicatori dell'analisi di genere (anni 2014 - 2015 - 2016 - 2017 - 2018 -2019 - 2020)							
Dati al 31/12 di ogni anno	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
% di Dirigenti donne	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% di Posizioni organizzative donne	67%	56%	56%	56%	57%	57%	57%
% di Donne rispetto al totale del personale	71,21%	70,31%	70,00%	68,42%	67,27%	69,23%	68,00%
% di personale femminile tra quello assunto a tempo indeterminato	71,21%	70,31%	70,00%	68,42%	67,27%	69,23%	68,00%
Età media del personale femminile	49	49	50	50	51	52	53
Età media del personale maschile	48	49	50	51	52	51	52
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	38,30%	37,78%	40,48%	38,46%	37,84%	38,89%	38,89%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	57,89%	57,89%	61,11%	61,11%	61,11%	62,50%	62,50%
% di presenza femminile nella composizione del Consiglio della CCIAA	21,43%	21,43%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	Alla data del 13/09/2020 25%

5. Piano azioni positive 2021-2023
Parità di genere e benessere

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

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

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

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

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

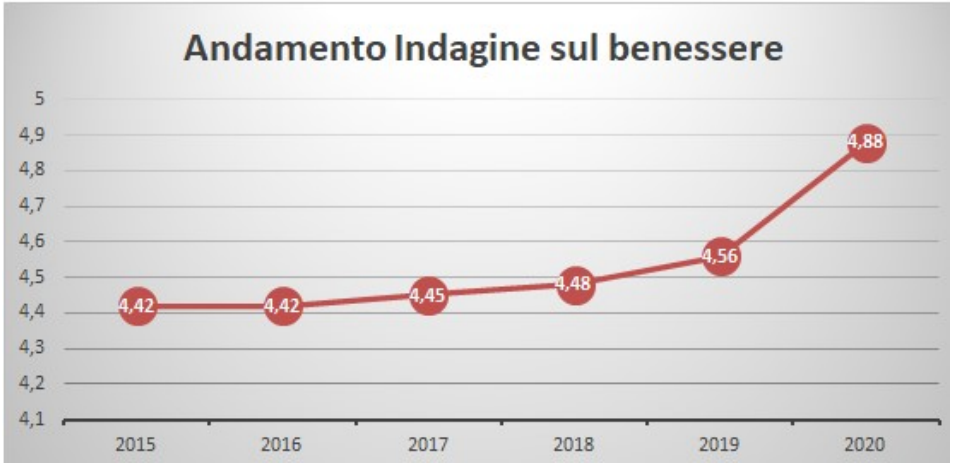
Si segnala a questo proposito come lo smart working emergenziale prontamente attivato a partire dal mese di marzo 2020 per l'insorgere della crisi pandemica, ed attualmente in corso, nonché i vari congedi straordinari previsti dalla normativa Covid, possano aver contribuito ad agevolare la conciliazione dei tempi di vita lavoro in questa particolare circostanza andando ad aggiungersi agli altri strumenti preesistenti.

5. Piano azioni positive 2021-2023
Parità di genere e benessere

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

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

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



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

CRESCITA E APPRENDIMENTO		Target 2021
Grado di realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	≥ 1

5. Piano Azioni positive 2021-2023

PIANO OPERATIVO 2021-2023

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

Obiettivi:

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

Risultati attesi:

- Almeno 1 riunione annuale periodica del CUG

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

Obiettivi:

- favorire la formazione del personale dipendente, migliorare la gestione delle risorse umane per dare la possibilità all'Amministrazione di creare un ambiente di lavoro in cui le/i dipendenti si sentano valorizzate/i e a loro agio.

Risultati attesi:

- Verifica annuale della soddisfazione della formazione, con lo scopo di migliorare il benessere organizzativo e migliorare l'organizzazione del lavoro e la gratificazione di lavoratrici e lavoratori.

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

Obiettivi:

• favorire la circolarità delle informazioni;

• uniformare e integrare le procedure e i processi (ISO 9001:2015);

• coinvolgere i/le dipendenti nei progetti innovativi indipendentemente dal profilo professionale al fine di valorizzare l'apporto di ciascuno all'interno dell'Ente;

Risultati attesi:

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

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

Obiettivi:

• Favorire il reinserimento dei/delle dipendenti in caso di congedi e aspettative di lunga durata

• Valutazione in ordine all'adozione di politiche di "lavoro agile" (smart working) o telelavoro.

Risultati attesi:

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

6. Lavoro agile e suoi presupposti

Questa Amministrazione adotterà il Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA) di cui al comma 1 dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015 n. 124 al termine della fase emergenziale e al termine del processo di accorpamento in atto che porterà alla istituzione della Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest .

Prima di allora non risulta attuabile la pianificazione di medio periodo che esso richiede

L'Ente ha avviato l'esperienza del lavoro agile emergenziale a inizio anno, fondandosi sui seguenti presupposti:

- Una dotazione informatica che, nello scorso marzo durante il periodo di avvio del lock down, ha consentito l'attivazione nel giro di pochi giorni delle postazioni in sw per quasi tutto il personale camerale : con configurazione di PC personali e configurazione e distribuzione in comodato d'uso di PC dell'Ente, attivazione di 50 Virtual Private Network (VPN), che hanno permesso l'accesso ai server e quindi a tutti gli applicativi camerali in totale sicurezza, garantendo al personale l'utilizzo di tutti gli strumenti e le risorse utilizzate in ufficio. (segue slide di dettaglio)
- La messa a disposizione per tutto il personale in sw di una specifica formazione, in parte rivolta a tutto il personale ed in parte distinta per categorie, responsabili e dirigenti su questa nuova modalità lavorativa.
- Il mantenimento per tutto l'anno 2020 degli obiettivi di prestazione in termine di livello di servizi (percentuale di rispetto della Carta dei servizi) e tempi di erogazione dei servizi (tempi medi di lavorazione pratiche registro imprese o indicatore di tempestività dei pagamenti, indicatori specifici sulla soddisfazione dell'utenza dei servizi promozionali o allo sportello, indicatore su utilizzo sito camerale) fissati precedentemente all'avvio della pandemia.
- La presenza del personale presso la sede camerale è stata regolata, nelle diverse fasi emergenziali, da appositi ordini di servizio che hanno definito le misure organizzative e i contingenti di personale in presenza a seconda degli output da rilasciare; il monitoraggio sull'attività svolta in smart working viene realizzato tramite la predisposizione, da parte dei diretti interessati, di timesheet settimanali che riportano oltre agli orari di lavoro anche le attività svolte giornalmente e che sono verificati dai responsabili. La verifica dei risultati in termini di efficienza, efficacia, soddisfazione del cliente garantisce il monitoraggio sui livelli di prestazione lavorativa effettuati.
- L'Ente si avvale di un sistema di prestazioni lavorative ibride, in cui il personale alterna giornate in presenza a giornate in modalità da remoto, diverse a seconda degli Uffici di appartenenza.

IT – Asset Lavoro Agile

Sicurezza IT

- 100% DEI DIPENDENTI IN SMART WORKING UTILIZZANO (ENTRO FINE FEBBRAIO) UN PC AZIENDALE CON PROTEZIONE CRITTOGRAFICA DEI FILE E CONFIGURATO PER CONTRASTARE I CYBER ATTACK E LE INTRUSIONI NON AUTORIZZATE
- TUTTI I PC PORTATILI IN REMOTO SONO COSTANTEMENTE MONITORATI CON SOFTWARE IN GRADO DI GESTIRE E INVENTARIARE LE RISORSE IT CON ANCHE L'INDIVIDUAZIONE DI ANOMALIE SOFTWARE
- SISTEMA DI ANTIVIRUS CENTRALIZZATO E COSTANTEMENTE AGGIORNATO PER LA DIFESA PERIMETRALE DELL'INFRASTRUTTURA IT
- 100% DEI DIPENDENTI IN SMART WORKING DOTATI DI ACCESSO ALLE RISORSE CAMERALI ATTRAVERSO CONNESSIONI SICURE CON VPN DEDICATE
- FIREWALL E SERVER PROXY CENTRALIZZATI

Remotizzazione Clouding delle risorse

Supporto IT

- GESTIONE AUTONOMA CON PERSONALE INTERNO DEL FLUSSO DELLE COMUNICAZIONI TELEFONICHE INTERAMENTE REMOTIZZATO ATTRAVERSO L'UTILIZZO DI CENTRALINO VOIP DI ULTIMA GENERAZIONE
- COMUNICAZIONE TELEFONICA CON L'UTENZA ESTERNA COMPLETAMENTE REMOTIZZATA ATTRAVERSO L'UTILIZZO DI SOFTWARE VOIP – SIP INSTALLATO SUI PC IN DOTAZIONE
- ASSISTENZA REMOTA AI DIPENDENTI ATTRAVERSO L'UTILIZZO DI SOFTWARE DEDICATO (ANYDESK)
- HELPDESK INFORMATICO, COMPOSTO DA PERSONALE INTERNO, DI SUPPORTO AI DIPENDENTI CON CANALI DI COMUNICAZIONE DEDICATI: TELEFONO FISSO, MOBILE, WHATSAPP , EMAIL
- SPAZIO CLOUD CON GUIDE E REPOSITORY SOFTWARE INTERAMENTE DEDICATO AGLI UTENTI IN LAVORO AGILE
- 100% DEGLI APPLICATIVI E DELLE RISOSRSE SOFTWARE ACCESSIBILI DA REMOTO
- 100% DELLE BANCHE DATI, DEI DOCUMENTI E FILE DI LAVORO ACCESSIBILI IN SICUREZZA DA REMOTO
- RIUNIONI E COMUNICAZIONI INTRA AZIENDALI GARANTITI DA GOOGLE MEET CON ACCOUNT BUSINESS
- 100 % DEI DIPENDENTI **DOTATI** DI SPAZIO CLUOD ILLIMITATO SU GOOGLE DRIVE

Il lavoro agile per il 2021

Anche con riferimento all'anno 2021 si conferma l'attenzione al mantenimento/miglioramento degli standard prefissati che si può desumere dal mantenimento/miglioramento dei target del cruscotto di Ente rispetto al passato nonostante la continua riduzione del personale in servizio.

In particolare gli obiettivi del cruscotto di Ente per il periodo 2021-2023 che afferiscono alla prospettiva Crescita ed apprendimento e che si riferiscono al programma Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane avranno una particolare valenza proprio con riferimento alla modalità di prestazione lavorativa ibrida che caratterizzerà i mesi futuri.

			CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Target 2021
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			50%	
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) su competenze specialistiche e trasversali (compresa la formazione sulla prestazione lavorativa ibrida)	50%	85%
C1	2	Grado di realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1 considerata l'applicazione della modalità di prestazione lavorativa ibrida	50%	≥1
C1	3	Riduzione del tasso di assenteismo	Grado assentesismo anno X / Grado assenteismo medio triennio precedente	0%	≥1

Elenco Allegati

Allegato 1: Budget Direzionale 2021

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 2021 - 2023

Allegato 1: il Budget Direzionale 2021 (previsto dall' articolo 8, comma 1) 1/2

ALL. B - BUDGET DIREZIONALE AGGIORNATO ANNO 2021

(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)		
	Preventivo Anno Corrente	Area Segretario Generale	Area Segretario Generale	Area Risorse Strumentali	Area Segretario Generale	Area Risorse Strumentali	Area Semplificazione, Trasparenza e Tutela	Area Segretario Generale	Area Semplificazione, Trasparenza e Tutela	TOTALE (A+B+C+D)
GESTIONE CORRENTE										
A) Proventi Correnti										
1) Diritto Annuale	4.895.332,00	0,00	-	4.079.360,00	530.381,00	-	40.799,00	-	244.792,00	4.895.332,00
2) Diritti di Segreteria	1.992.300,00	0,00	-	-	-	-	1.992.200,00	-	100,00	1.992.300,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	278.202,00	15.000,00	-	5.902,00	67.500,00	-	25.000,00	-	164.800,00	278.202,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	186.710,00	0,00	-	-	-	860,00	102.650,00	-	83.200,00	186.710,00
5) Variazione delle rimanenze	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale proventi correnti (A)	7.352.544,00	15.000,00	-	4.085.262,00	597.881,00	860,00	2.160.649,00	-	492.892,00	7.352.544,00
B) Oneri Correnti										0,00
6) Personale	-2.549.109,62	-392.356,95	- 95.529,46	- 428.751,78	- 3.999,32	-	- 1.124.948,51	- 168.459,21	- 335.064,39	-2.549.109,62
a) competenze al personale	-1.881.820,73	-293.911,25	- 56.079,57	- 314.372,35	- 2.942,76	-	- 842.887,22	- 126.606,18	- 245.021,40	-1.881.820,73
b) oneri sociali	-465.171,86	-70.512,37	- 13.199,62	- 75.919,55	- 717,10	-	- 212.040,64	- 33.591,12	- 59.191,46	-465.171,86
c) accantonamenti al T.F.R.	-179.217,03	-27.933,33	- 3.350,27	- 38.459,88	- 339,46	-	- 70.020,65	- 8.261,91	- 30.851,53	-179.217,03
d) altri costi	-22.900,00	0,00	- 22.900,00	-	-	-	-	-	-	-22.900,00
7) Funzionamento	-1.423.851,16	-336.036,28	- 23.754,27	- 876.059,40	- 550,14	- 1.900,00	- 145.711,09	- 14.620,12	- 25.219,86	-1.423.851,16
a) Prestazioni servizi	-477.795,00	-30.500,00	- 18.350,00	- 347.429,00	- 300,00	- 1.900,00	- 71.100,00	- 5.016,00	- 3.200,00	-477.795,00
b) godimento di beni di terzi	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
c) Oneri diversi di gestione	-575.519,92	-274.923,28	- 5.404,27	- 189.882,16	- 250,14	-	- 73.611,09	- 9.604,12	- 21.844,86	-575.519,92
d) Quote associative	-338.748,24	0,00	-	- 338.748,24	-	-	-	-	-	-338.748,24
e) Organi istituzionali	-31.788,00	-30.613,00	-	-	-	-	- 1.000,00	-	- 175,00	-31.788,00
8) Interventi economici	-1.800.000,00	-105.500,00	-	-	- 740.500,00	-	- 218.500,00	- 50.000,00	- 685.500,00	-1.800.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-1.866.300,00	0,00	-	- 1.620.328,00	- 159.881,00	-	- 12.299,00	-	- 73.792,00	-1.866.300,00
a) Immob. immateriali	-6.041,00	0,00	-	- 6.041,00	-	-	-	-	-	-6.041,00
b) Immob. materiali	-322.437,00	0,00	-	- 322.437,00	-	-	-	-	-	-322.437,00
c) svalutazione crediti	-1.537.822,00	0,00	-	- 1.291.850,00	- 159.881,00	-	- 12.299,00	-	- 73.792,00	-1.537.822,00
d) fondi rischi e oneri	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Oneri Correnti (B)	-7.639.260,78	-833.893,23	- 119.283,73	- 2.925.139,18	- 904.930,46	- 1.900,00	- 1.501.458,60	- 233.079,33	- 1.119.576,25	-7.639.260,78
Risultato della gestione corrente (A-B)	-286.716,78	*-818.893,23*	*- 119.283,73*	*1.160.122,82*	*- 307.049,46*	*- 1.040,00*	*659.190,40*	*- 233.079,33*	*- 626.684,25*	*-286.716,78*
C) GESTIONE FINANZIARIA										
10) Proventi finanziari	60.296,40	0,00	-	55.484,68	-	-	4.068,40	316,80	426,52	60.296,40
11) Oneri finanziari	-100,00	0,00	-	-	-	-	-	-	- 100,00	-100,00
Risultato gestione finanziaria	*60.196,40*	*0,00*	-	*55.484,68*	-	-	*4.068,40*	*316,80*	*326,52*	*60.196,40*
D) GESTIONE STRAORDINARIA										
12) Proventi straordinari	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
13) Oneri straordinari	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Risultato gestione straordinaria	*0,00*	*0,00*	-	-	-	-	-			*0,00*
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Differenze rettifiche attività finanziarie	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	**-226.520,38**	**-818.893,23**	**- 119.283,73**	**1.215.607,50**	**- 307.049,46**	**- 1.040,00**	**663.258,80**	**- 232.762,53**	**- 626.357,73**	**-226.520,38**

Allegato 1: il Budget Direzionale 2021 (previsto dall' articolo 8, comma 1) 2/2

PIANO DEGLI INVESTIMENTI										
Immobilizzazioni immateriali										
Software	17.000,00	0,00	-	17.000,00	-	-	-	-	-	17.000,00
Licenze d' uso	3.000,00	0,00	-	3.000,00	-	-	-	-	-	3.000,00
Diritti d'autore	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	5.000,00	0,00	-	5.000,00	-	-	-	-	-	5.000,00
Totale Immobilizz. Immateriali	*25.000,00*	*0,00*	*0,00*	*25.000,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*25.000,00*
Immobilizzazioni materiali										
Immobili	650.000,00	0,00	-	650.000,00	-	-	-	-	-	650.000,00
Opere di manutenzione straordinaria	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Impianti	190.000,00	0,00	-	190.000,00	-	-	-	-	-	190.000,00
Attrezz. non informatiche	5.000,00	0,00	-	5.000,00	-	-	-	-	-	5.000,00
Attrezzature informatiche	15.000,00	0,00	-	-	-	4.000,00	1.000,00	-	10.000,00	15.000,00
Arredi e mobili	5.000,00	0,00	-	5.000,00	-	-	-	-	-	5.000,00
Automezzi	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Biblioteca	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Altre	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immobilizzaz. Materiali	*865.000,00*	*0,00*	*0,00*	*850.000,00*	*0,00*	*4.000,00*	*1.000,00*	*0,00*	*10.000,00*	*865.000,00*
Immobilizzazioni finanziarie										
Partecipazioni e quote	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Altri investimenti mobiliari	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Totale Immob. Finanziarie	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	**890.000,00**	**0,00**	**-**	**875.000,00**	**-**	**4.000,00**	**1.000,00**	**-**	**10.000,00**	**890.000,00**

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici – 2021

Riepilogo Priorità	Interventi da programmi 2021	Ricavi	Oneri di funzionamento	Investimenti
1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	€ 1.541.500	€ 1.059.472	€ 339.000	€ 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	€ 128.500	€ 95.100	€ 0	€ 1.000
3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto	€ 130.000	€ 44.000	€ 15.000	€ 670.000
TOTALE 2021	**€ 1.800.000**	**€ 1.198.572**	**€ 354.000**	**€ 671.000**

Priorità 1	1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale				
Programma		**Interventi da programmi 2021**	**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	€ 335.500	€ 54.300	€ 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	€ 570.500	€ 820.972	€ 0	€ 0
Programma 104	1.4 Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)	€ 435.500	€ 159.200	€ 0	€ 0
Programma 105	1.5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	€ 200.000	€ 25.000	€ 0	€ 0
Programma 106	1.6 Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	€ 0	€ 0	€ 339.000	€ 0
Totale Priorità 1		**€ 1.541.500**	**€ 1.059.472**	**€ 339.000**	**€ 0**

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici – 2021

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 2021**	**Ricavi**	**Oneri di funzionamento**	**Investimenti**
Programma 201	2.1 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	€ 113.500	€ 95.000	€ 0	€ 0
Programma 202	2.2- Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	€ 15.000	€ 100	€ 0	€ 1.000
Totale Priorità 2		**€ 128.500**	**€ 95.100**	**€ 0**	**€ 1.000**

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 2021**	**Ricavi**	**Oneri di funzionamento**	**Investimenti**
Programma 301	3.1 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 660.000
Programma 305	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	-		€ 15.000	
Programma 307	3.7 Continuare a creare valore aggiunto	€ 0	€ 22.000	€ 0	€ 10.000
Programma 308	3.8 Migliorare la trasparenza della Camera, la comuncazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica	€ 40.000	€ 12.000	€ 0	€ 0
Programma 309	3.9 Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	€ 90.000	€ 10.000	€ 0	€ 0
Totale Priorità 3		**€ 130.000**	**€ 44.000**	**€ 15.000**	**€ 670.000**

Allegato 3: Aggiornamento Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2021-2023 (1/5)

PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISA 2021-2023														SPESA PREVISTA
Missione	**011**	**Competitività e sviluppo delle imprese**												**€ 1.034.291,00**
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**												
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 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders cittadini utenti contribuenti**	
	A3	1	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento, alternanza e impresa simulata	Σ(Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X * studenti coinvolti nell' anno X)	--	> 6000	> 6000	> 6000	valore assoluto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini	Nuovo indicatore dal 2020
Obiettivo	**A4**	**Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio**												
			Indicatore	**Algoritmo di calcolo**	**Ultimo dato disponibile (consuntivo 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders cittadini utenti contribuenti**	
Indicatori	A4	3	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni	Attuazione programma annuale della Convenzione operativa con l' Ambito turistico TerrediPisa	--	100%	100%	100%	valore percentuale	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti cittadini	Nuovo indicatore dal 2020

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2021-2023 (2/5)

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	**C2**	**Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica**												
		Indicatore	**Algoritmo di calcolo**		**Ultimo dato disponibile (consuntivo 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders: cittadini utenti contribuenti**	
Indicatori	C2	4	Livello di efficacia della comunicazione degli eventi camerali	Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X /Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerali e dati economico-statistici) nell'anno X-1	--	>1	>1	>1	rapporto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	cittadini utenti	Nuovo indicatore dal 2020
Missione	**012**	**Regolazione dei mercati**												**€ 1.671.047,00**
Programma	**004**	**Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori**												
Area Organizzativa		**Area Semplificazione, trasparenza e tutela, Area staff Segretario Generale**												
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 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders: cittadini utenti contribuenti**	
Indicatori	A6	3	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X-1	143%	>=120%	>=120%	>=120%	rapporto	output - qualità	Rilevazione interna della Camera	Dirigente Area gestione patrimonio e regolazione del mercato	cittadini, utenti	

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2021-2023 (3/5)

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 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders: cittadini utenti contribuenti**	
Indicatori	B1	1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	99,8%	95,0%	95,0%	95,0%	percentuale	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti	
Obiettivo	**C2**	**Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica**												
		Indicatore		**Algoritmo di calcolo**	**Ultimo dato disponibile (consuntivo 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders: cittadini utenti contribuenti**	
Indicatori	C2	3	Grado di utilizzo del sito	Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno X/Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno X-1	1,05	>1	>1	>1	rapporto	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti , cittadini	
Missione	**16**	**Commercio Internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo**												**€ 1.208.768,00**
Programma	**005**	**Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy**												
Area Organizzativa		**-Area staff Segretario Generale**												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, Associazioni di categoria												

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2021-2023 (4/5)

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 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders: cittadini utenti contribuenti**	
Indicatori	A1	1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative di supporto all'internazionalizzazione (check up+ piano export+ voucher)	----	150,00	150,00	150,00	valore assoluto	qualità /output	Rilevazione interna della Camera - Banca dati Infocamere	Segretario Generale	utenti	Nuovo indicatore
	A1	2	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	Σ(Ore erogate nell'anno X * partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X)/Σ(Ore erogate nell'anno X -1* partecipanti ai corsi formativi ed informativi anno X-1)	1,5	>1	>1	>1	rapporto	qualità erogata	Rilevazione interna della Camera	Segretario Generale	utenti	

Allegato 3: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2021-2023 (5/5)

Missione	**32**	**Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche**												**€ 1.342.089,00**
	002	**Indirizzo Politico**												
	003	**Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza**												
Area Organizzativa		**Area Gestione patrimonio e regolazione del mercato**												
Stakeholder		Sistema economico provinciale, collettività												
Linea Strategica 1		**Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale**												
Obiettivo	**D3**	**Continuare a creare valore aggiunto**												
		Indicatore		**Algoritmo di calcolo**	**Ultimo dato disponibile (consuntivo 2019)**	**Target 2021**	**Target 2022**	**Target 2023**	**Unità di misura**	**tipo di indicatore**	**Fonte dei dati**	**CDR**	**Stakeholders: cittadini utenti contribuenti**	
Indicatori	D3	1	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento)/ imprese attive al 31/12 anno X	120,45 €	<=risultato medio benchmarking regionale anno X -1	<=risultato medio benchmarking regionale anno X -1	<=risultato medio benchmarking regionale anno X -1	rapporto	efficienza	Bilancio consuntivo - Banca dati Infocamere	Segretario Generale	contribuenti	n.d.
	D3	2	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici	((Interventi economici erogati nell'anno X /Imprese Attive anno X (escluse le unità locali))	55,90 €	<=risultato medio benchmarking regionale anno X -1	<=risultato medio benchmarking regionale anno X -1	<=risultato medio benchmarking regionale anno X -1	rapporto	outcome/efficacia	Bilancio consuntivo - Banca dati Infocamere	Segretario Generale	contribuenti	n.d.