



# LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2021

Camera di Commercio di Pisa

7 Aprile 2022



## Premessa

La Relazione sulla performance rappresenta lo strumento attraverso il quale la Camera di commercio di Pisa rende conto del proprio operato alle imprese, alla comunità, ai partner istituzionali, alle risorse umane, ovvero ai propri stakeholder, interni ed esterni, illustrando i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente.

Si tratta di un lavoro svolto nella convinzione che ciò rappresenti non solo un dovere istituzionale, ma anche un mezzo attraverso il quale rafforzare le relazioni instaurate e il grado di conoscenza della propria azione nella comunità di riferimento, condizione indispensabile per consentire la realizzazione della strategia definita nel programma di mandato.

Con la Relazione sulla Performance l'Ente porta a conoscenza degli stakeholder gli impegni assunti nei loro confronti, in termini di attese da soddisfare e modalità operative da adottare; inoltre evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti e indicandone le cause e le misure correttive da attuare.



## Premessa e Indice

- 1. I principali risultati raggiunti**
  - standard di qualità dei servizi
- 2. Analisi del contesto e delle risorse**
  - l'esperienza del lavoro agile
  - il processo di accorpamento
  - le risorse umane
  - le risorse finanziarie assegnate
- 3 Rendicontazione della performance organizzativa e la valutazione complessiva della performance organizzativa**
  - quadro di sintesi
  - collegamenti con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA) e con il Piano di Prevenzione della corruzione (PTPC)
  - 3.1 Gli obiettivi strategici**
    - dettaglio per programmi
  - 3.2 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza**
    - Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione previsti dal Piano Triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) 2021-2023
    - Obiettivi che concorrono alla componente variabile del Fondo risorse decentrate
  - 3.3 Gli obiettivi individuali**
  - 3.4 La dimensione di genere e benessere: attuazione piano azioni positive 2021-2023**
    - I risultati dell'indagine sul benessere
- 4. Il processo di misurazione e valutazione**
- 5 Allegati Tecnici: riferimenti**



# 1. I principali risultati raggiunti

La presente sezione illustra, in maniera sintetica e snella, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei paragrafi che seguono. I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli Stakeholders esterni, ed in particolare le imprese e i consumatori, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio. Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa i principali risultati finali raggiunti ed il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, tenuto conto delle risorse umane e finanziarie disponibili. Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance, si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

Piano della Performance 2021/2023 aggiornato : [https://www.pi.camcom.it/documenti/Aggiornam%20Piano\\_Performance\\_Pi\\_2021-2023\\_agg-ott.pdf](https://www.pi.camcom.it/documenti/Aggiornam%20Piano_Performance_Pi_2021-2023_agg-ott.pdf)





# 1. I principali risultati raggiunti

Di seguito si presentano i principali risultati realizzati dall'Ente suddivisi secondo le prospettive della BSC. In sintesi il risultato di Ente degli obiettivi strategici per l'anno 2021 così come descritti nella sezione 3 è pari al 98,3%

Imprese, Territorio e  
Consumatori

## Servizi promozionali e digitali

Anche per parte dell'anno 2021 in conseguenza del permanere della pandemia Covid la Camera ha operato con le modalità organizzative e di prestazione del lavoro imposte dalla situazione emergenziale ed ha mantenuto prevalentemente su piattaforme web le attività di informazione e formazione sia sul rafforzamento delle competenze digitali delle imprese che sullo sviluppo di nuovi modelli di business e nella gestione della sicurezza e dei protocolli anti-covid.

Nel 2021 si è registrata una ripresa economica che ha riguardato anche la provincia di Pisa con una ripresa delle esportazioni (+22% su base annua) della dinamica imprenditoriale (+1,1%) e delle presenze turistiche (+34%).

Con la legge regionale toscana 26/12/2016 n. 86 (Testo unico del sistema turistico regionale) che ha assegnato le funzioni di accoglienza e informazione turistica a carattere sovra comunale ai Comuni che le esercitano in forma associata all'interno di ambiti territoriali definiti, si è avuto il riconoscimento dell'Ambito Terre di Pisa

La Camera di Pisa ha proseguito nella realizzazione dei progetti nazionali sul tema della diffusione di industria 4.0 "Punto Impresa Digitale" e sui "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" oltre che sul turismo per il finanziamento dei quali il Ministero ne ha autorizzato la maggiorazione.

Tramite la Fondazione ISI sono stati organizzati seminari di orientamento al lavoro e creazione di impresa che ha coinvolto studenti della provincia

- Come già nel 2020 l'attività in tema di internazionalizzazione ha riguardato prevalentemente i servizi di supporto all'informazione e di assessment (progetto Stay export), nonché l'erogazione di voucher per l'internazionalizzazione per un totale complessivo di 178 imprese coinvolte.
- 214 imprese complessivamente finanziate dal bando voucher «Ripartenza 2021» con il quale sono stati messi a disposizione circa 1,6 milioni di contributi a fondo perduto per sostenere le imprese colpite dalla crisi economica conseguente l'emergenza sanitaria Covid 19
- Circa 1.700 partecipanti ai 43 seminari informativi organizzati via web dal servizio promozione: (380 per seminari su materie legale all'internazionalizzazione ed allo sviluppo di impresa, focus paese ed oltre 1360 per seminari dedicati al settore turistico ricettivo sono stati rivolti a operatori e guide turistiche.)
- 177 interventi realizzati in collaborazione con Promos Italia Scrl di cui 15 export check up , 8 digit check up ed 84 quesiti rivolti allo sportello
- Con una specifica convenzione i Comuni che si sono riuniti nell'Ambito Terre di Pisa hanno affidato alla Camera l'attuazione delle politiche dello stesso e la gestione delle risorse messe a disposizione dalla regione – Nel 2021 si è data continuità all'attività di comunicazione, implementando il sito web dedicato e l'utilizzo dei canali social, rafforzando quella di media relation tradizionale.
- Sviluppo Servizio Punto Impresa Digitale (PID) per diffondere tra le MPMI la conoscenza di base sulle tecnologie 4.0 aiutandole così a migliorare il proprio livello di digitalizzazione: Le iniziative realizzate nel 2021 sono state 24 e gli assessment delle competenze /self e guidati) 301.
- Oltre 5.000 studenti della provincia coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza



## Servizi anagrafico certificativi e della Regolazione del mercato

### I risultati del Registro Imprese

La Camera di Commercio di Pisa è organismo di mediazione di carattere pubblico accreditato dal Ministero della Giustizia anche come soggetto formatore

N° 4 accordi e convenzioni con Enti e altri soggetti in tema di legalità e di vigilanza e 3 convenzioni in tema di giustizia alternativa

L'Organismo di Composizione della crisi della Camera di commercio di Pisa è iscritto dal 2016 c/o l'Albo Nazionale tenuto dal Ministero della Giustizia

La Legge 21.10.2021 n. 147 di conversione del D.L. 24.07.2021 n. 118 ha introdotto il nuovo strumento della "composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa ed ha disposto il rinvio al 16.05.2022 dell'entrata in vigore del D.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) ed il differimento al 31.12.2023 dell'applicazione delle procedure di allerta e di composizione assistita della crisi,

I risultati del Punto Informativo Brevettuale e dell'Ufficio Brevetti

- Il 96% delle circa 20.000 pratiche telematiche del Registro Imprese sono state lavorate entro 4 giorni (termine fissato nella Carta dei Servizi della Camera), rispetto ai 5 di legge
- 73 tra conciliazioni e mediazioni avviate nell'anno
- 15 partecipanti al corso per l'aggiornamento per mediatori civili e commerciali
- Stipulato un Protocollo d'intesa con il Consiglio Notarile Distrettuale di Pisa al fine di promuovere la mediazione e l'arbitrato come strumenti per la soluzione stragiudiziale delle controversie in materia di diritto societario
- 37 le gestioni avviate presso l'O.C.C.
- Realizzazione del progetto »Prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario« finanziato con il 20% del diritto annuale per promuovere tra le imprese una cultura di prevenzione delle situazioni di crisi economico-finanziaria
- 113 utenti (imprese, enti di ricerca, associazioni, professionisti del settore) hanno usufruito dei servizi di assistenza brevettuale della Camera e di ricerche di anteriorità
- 335 domande di brevetti e marchi depositate presso la Camera



Processi Interni

Innovazione e  
Crescita

Economico-  
Finanziaria

**QUALITÀ EROGATA**

Adozione della Carta dei servizi camerale dal 2014  
  
Anche nel 2021 la Camera ha lasciato inalterato il target di compliance alla Carta dei Servizi (pari al 95%) definito ante Covid rinnovando l'impegno a far fronte alle istanze di utenti e cittadini

- 97,2% il rispetto della Carta dei servizi nel 2021
- -17,46 l'indicatore di tempestività dei pagamenti 2021

**CLIMA E BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Indagine annuale sul benessere organizzativo dei dipendenti che si basa sul sistema di rilevazione ai sensi dell'art.14 comma 5 del Decreto legislativo n.150 del 2009 predisposto dalla Commissione CIVIT proprio per la realizzazione di indagini sul personale, volto a rilevare tre diversi ambiti: livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema "azienda" nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico

- La rilevazione è stata realizzata in via informatizzata, con compilazione on line del questionario e mediante modalità che garantiva l'anonimato.
- i risultati sono stati positivi sebbene leggermente in calo rispetto all'anno precedente, con un risultato sintetico pari a 4,51 (3,6 è il dato di sufficienza) che è il terzo migliore dall'inizio dell'indagine ben 9 anni fa.

**...IN CIFRE**

Anche per il 2021 l'Ente ha ripristinato la maggiorazione del 20% autorizzata dal MISE per il finanziamento di cinque progetti riconosciuti dal MISE: la digitalizzazione delle imprese, l'orientamento al lavoro e la formazione del capitale umano, la promozione della destinazione turistica Terre di Pisa., preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali e prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario

Il bilancio consuntivo dell'esercizio 2021 si distingue per i seguenti elementi:

- Risultato economico in pareggio.
- Costi di funzionamento limitati al 16% degli oneri complessivi.
- Interventi economici diretti sul territorio, che superano i 3 milioni di euro

# 1. I principali risultati raggiunti - Standard di qualità dei servizi

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

## Alcuni indicatori di qualità erogata

Indicatore di tempestività dei pagamenti -17,46

Rispetto della Carta dei servizi camerale 97,2%

Tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese (comprensivi dei tempi sospensione) 5,20

Grado di utilizzo del sito camerale : 198.540 utenti nel 2021 (+32% rispetto al 2020)

Soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e formazione (98% dei rispondenti) e rilevazione risultati di lungo periodo (outcome) (punteggio di 3,3 su una base da 1 a 5)

Rilevazione della soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafico certificativi (solo lo 0,6% di pubblico allo sportello nell'anno 2021 si è dichiarato non soddisfatto)

## Alcuni indicatori di qualità percepita





## 2. Analisi del contesto e delle risorse.

Il 2021, seppur ancora caratterizzato dalla diffusione della pandemia, è stato l'anno della ripresa. Il Pil italiano è cresciuto del 6,5%, arrivando di appena mezzo punto sotto il picco che aveva registrato nell'ultimo trimestre del 2019, prima dell'emergenza sanitaria. E' il record delle serie storiche ufficiali che cominciano nel 1995, prodotto della ripresa globale, ma anche delle misure messe in campo dal Governo, a partire dalla campagna di vaccinazione e dalle politiche di sostegno all'economia.

Dopo il crollo legato al "grande lockdown" che nel 2020 aveva fatto registrare per l'export pisano una flessione del 14%, i dati Istat sull'export 2021, mostrano la ripartenza delle esportazioni pisane nel 2021, con un +22%, che è andata ben oltre quella registrata a livello regionale (+16,8%) e nazionale (+18,2%); anche la dinamica imprenditoriale si chiude nel 2021 con il segno positivo (+1,1%) registrando un'inversione di tendenza rispetto a due anni consecutivi, il 2019 e il 2020.

Sul fronte camerale, nel novembre 2021, dopo la sentenza di irricevibilità del TAR Lazio sul ricorso che interessava l'accorpamento tra le Camere di Lucca, Massa-Carrara e Pisa, sono riprese le procedure per la costituzione del Consiglio della nuova Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest.

In questo contesto di incertezza sulle prospettive di autonomia dell'Ente, si sono portati comunque avanti gli investimenti per migliorare la dotazione informatica dell'Ente anche in relazione alla gestione dello smart working, la formazione e all'aggiornamento del personale sulle nuove competenze digitali e camerali.

La Camera di Commercio di Pisa ha dato un'ulteriore prova di efficacia della sua azione, esercitando un attivo e costante ruolo politico ed istituzionale tra gli Enti locali, rappresentanze delle categorie economiche, ordini professionali e sindacati ed attivandosi per una continua automazione dei servizi con la messa a punto di nuove modalità organizzative per mantenere elevato il livello di qualità erogata, rispettando gli impegni assunti con la Carta dei Servizi e raggiungendo un livello di interventi economici che supera i 3 milioni di euro .

## 2. Analisi del contesto e delle risorse.

### L'esperienza del lavoro agile emergenziale

Anche l'anno 2021 è stato caratterizzato dall'eccezionalità dell'emergenza sanitaria Covid che ha imposto il mantenimento delle mutate modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, quale lo smart working emergenziale che per buona parte dell'anno si è confermato modalità ordinaria di lavoro.

I presupposti su cui si è fondata l'esperienza del lavoro agile emergenziale sono stati:

- Una dotazione informatica che ha consentito l'attivazione 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.
- 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.

#### Sicurezza IT

- 100% DEI DIPENDENTI IN SMART WORKING UTILIZZANO 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 RISORSE 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

- 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. La verifica dei risultati in termini di efficienza, efficacia, soddisfazione del cliente garantisce il monitoraggio sui livelli di prestazione lavorativa effettuati.

Nella prima parte dell'anno, pur permanendo fino al 15/10 la vigenza dell'art. 87 comma 1 del Dl 18/2020 riguardante il riconoscimento del lavoro agile quale "modalità ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni nella sua forma emergenziale, con l'allentamento dell'emergenza sanitaria sono state adottate misure che hanno teso ad aumentare il fabbisogno del personale in presenza al fine di assicurare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dell'azione amministrativa, la tempestiva conclusione dei procedimenti nel rispetto della carta dei Servizi, e nel rispetto della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Con il DPCM del 23/9/2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è tornata quella in presenza e conseguentemente sono state adottate disposizioni che hanno teso al rientro in presenza di tutto il personale con la cessazione dello smart working emergenziale.

## **2. Analisi del contesto e delle risorse.**

### **Il processo di accorpamento**

Il processo di accorpamento con le Camere di Lucca e Massa Carrara che vede coinvolta la Camera di Commercio di Pisa per la costituzione della Camera della Toscana Nord Ovest disposta con DM 16.2.2018 ha compiuto nel 2021 un ulteriore passo verso l'attuazione della riforma camerale.

Nel 2018 dopo l'avvio delle procedure di costituzione del Consiglio del nuovo Ente Toscana Nord-Ovest, si era avuta una sospensione, in via cautelativa, a seguito del ricorso della Camera di Massa-Carrara al Consiglio di Stato con ordinanza del 29 novembre 2018 e solo a novembre 2021, la sentenza di irricevibilità del TAR Lazio sul ricorso che interessava l'accorpamento tra le Camere di Lucca, Massa-Carrara e Pisa, ha reso possibile la ripresa delle procedure per la costituzione del Consiglio della nuova Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest.

A causa del protrarsi della sospensione anche l'anno 2021 è trascorso nell'incertezza delle prospettive di autonomia dell'Ente e per la tenuta del quadro d'insieme della riforma più volte oggetto di provvedimenti parlamentari. Di ciò ovviamente ha risentito l'intera organizzazione, posta sempre più sotto tensione dal permanere del blocco delle assunzioni che impedisce la copertura dei fabbisogni che emergono a seguito di cessazioni e delle nuove attribuzioni di competenze.

La ripresa delle procedure di accorpamento ha portato all'emanazione del Decreto del Presidente della Giunta regionale Toscana n.46 del 18 marzo 2022 riguardante la Costituzione del consiglio della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della Toscana Nord-Ovest. Assegnazione dei seggi alle organizzazioni imprenditoriali e sindacali ed alle associazioni di consumatori e utenti.

Nei tempi previsti da decreto dovranno quindi pervenire le designazioni dei componenti il costituendo Consiglio della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della Toscana NordOvest, Si ricorda che attualmente, per effetto dell'art. 61 del D.L. 104/2020 convertito in legge che ha disposto la cessazione degli organi camerali delle Camere non ancora accorpate, la Camera opera sotto la guida di un Commissario Straordinario nominato l'11 gennaio 2021 dal Ministro dello Sviluppo economico nella persona di Valter Tamburini, past President dell'Ente.

Tra le altre novità normative che hanno influito sull'operatività della Camera si segnala:

- Il DL 76/2020 (c.d. decreto semplificazioni), al fine di favorire il percorso di semplificazione e di maggiore certezza delle comunicazioni telematiche tra imprese, professionisti e pubbliche amministrazioni rendendole peraltro meno onerose, ha previsto, all'art. 37, che le Camere di Commercio provvedano, in caso di PEC non iscritta, ad assegnare un domicilio digitale per il ricevimento di comunicazioni e notifiche attestato presso il cassetto digitale dell'imprenditore, contestualmente all'irrogazione della sanzione per mancata iscrizione della PEC. Tale decreto è intervenuto anche per semplificare il procedimento di cancellazione d'ufficio delle imprese al fine di consentire la migliore esplicazione della funzione pubblicitaria del Registro, ampliando i poteri del Conservatore.

## 2 Analisi del contesto e delle risorse – Le risorse umane

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2021, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Pisa. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate, seguendo una articolazione rispetto alla natura della dimensione di analisi, assumono rilievo al fine dell'interpretazione dei risultati di performance, organizzativa ed individuale, raggiunti al termine del periodo amministrativo.

### **LE RISORSE UMANE**

#### Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per classi di età

Classi d'età	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
20-29	0	0	0	0	0	0	0	0
30-39	9	8	8	6	4	3	1	1
40-49	28	27	21	20	17	15	16	14
50-59	20	19	22	23	26	27	25	26
60 e oltre	9	10	9	8	8	7	8	5
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>46</b>

#### Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per titolo di studio

Titolo di studio	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
								donne	uomini
<b>Scuola dell'obbligo</b>	13	10	9	9	9	8	6	4	1
<b>Diploma</b>	24	26	23	22	21	20	20	13	4
<b>Laurea</b>	29	28	28	26	25	24	24	14	10
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>31</b>	<b>15</b>



### Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per anzianità di servizio

Anzianità di Servizio	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>0-5</b>	16	6	6	2	2	2	2	2
<b>6-10</b>	5	9	9	9	8	8	8	8
<b>11-15</b>	10	8	8	8	6	6	6	6
<b>16-20</b>	14	14	13	7	6	6	6	6
<b>21-25</b>	6	8	8	11	12	12	11	11
<b>26-30</b>	12	12	11	10	11	10	9	10
<b>31-35</b>	0	3	3	6	7	6	6	2
<b>36-40</b>	3	4	2	3	2	2	2	1
<b>41 e oltre</b>	0	0	0	1	1	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>46</b>

### Composizione del Personale per tipologia contrattuale

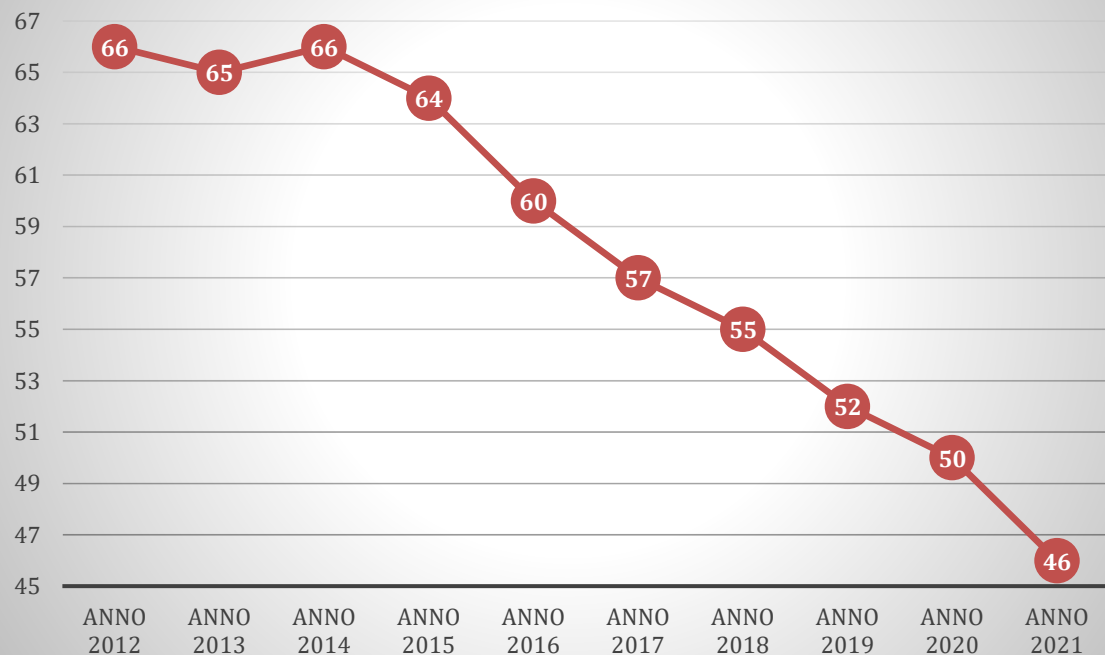
2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
64	2	60	4	55	5	53	4	51	4	49	3	45	5	41	5
66		64		60		57		55		52		50		46	

## LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2021)

Categoria contrattuale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
								Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>	3	2	2	2	2	2	2	2	0
<b>D</b>	14	14	14	13	13	12	12	5	6
<b>C</b>	35	34	30	29	27	27	26	16	8
<b>B</b>	11	11	11	10	10	8	8	7	0
<b>A</b>	3	3	3	3	3	3	2	1	1
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>31</b>	<b>15</b>

Personale in ruolo periodo 2012 - 2021



Con riferimento alle risorse umane, i dati rappresentati danno evidenza del costante ed ininterrotto calo degli organici dell'Ente come effetto del blocco delle assunzioni disposto per le Camere in accorpamento





## 2. Analisi del contesto e delle risorse - Le risorse finanziarie assegnate

	BUDGET ASSESTATO	CONSUNTIVO	DIFFERENZE
<b>PROVENTI CORRENTI</b>	<b>7.292.826</b>	<b>7.489.531</b>	<b>196.704</b>
Diritto Annuale	4.895.332	5.064.418	169.086
Diritti di Segreteria	1.992.300	2.007.751	15.451
Contributi trasferimenti e altre entrate	264.272	256.150	-8.122
Proventi da gestione di beni e servizi	140.922	143.315	2.393
Variazione delle rimanenze	0,00	17.897	17.897
Arrotondamenti euro			
<b>ONERI CORRENTI</b>	<b>9.076.357</b>	<b>8.941.258</b>	<b>-196.704,02</b>
Personale	2.514.549	2.458.430	-56.119
Funzionamento	1.545.508	1.433.943	-111.564
Interventi economici	3.150.000,00	3.057.461,25	-92.539
Ammortamenti e accantonamenti	1.866.300	1.991.424	125.124
<b>GESTIONE CORRENTE</b>	<b>1.783.530</b>	<b>1.451.728</b>	<b>331.802,63</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>62.3960</b>	<b>24.374</b>	<b>-38.022,19</b>
<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>715.611</b>	<b>1.454.816</b>	<b>739.204,56</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE ATT. FINANZIARIE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RISULTATO ECONOMICO</b>	<b>-1.005.523</b>	<b>27.462</b>	<b>1.032.985</b>



### 3 Rendicontazione della performance organizzativa e la valutazione complessiva della performance organizzativa

In questa sezione della Relazione si riportano gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, come previsto dalle Linee Guida di Unioncamere, che specificano quanto disposto dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio culturale e metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

L'approccio Balanced Scorecard ha permesso di strutturare la rappresentazione della performance organizzativa secondo le prospettive di analisi di seguito descritte:

**Imprese, Territorio e Consumatori:** 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 ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici

**Apprendimento e Crescita:** 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

**Dimensione Economico-Finanziaria dell'Ente:** 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.

Con riferimento a quanto previsto dal SMVP della CCIAA, per la performance organizzativa dell'Ente si tiene conto di indicatori sintetici frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici e viene calcolata come segue:

$$MR1 = S (m1 * p1 + \dots + mn * pn) / S (p1 + \dots + pn)$$

Dove

MR1 = media dei risultati dei singoli obiettivi, che potrà variare tra un minimo di 0 e un massimo di 100

m1, ..., mn = valutazioni dei risultati relativi ai singoli obiettivi

p1, ..., pn = pesi di ogni obiettivo

p1 + ... + pn = sommatoria pesi di ciascun obiettivo

Lo stesso procedimento di calcolo si applica ai cruscotti delle aree dirigenziali.

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, ...). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.


La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

- Eccellente: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 100 e 91
- Più che adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 90 e 81
- Pienamente adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 80 e 71
- Non pienamente adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 70 e 60
- Non adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è inferiore a 60

Attraverso la metodologia della BSC è stato sviluppato un sistema di reporting, così come evidenziato con la Mappa strategica che in modo grafico permette di evidenziare e sintetizzare con dei colori il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato :

 = raggiungimento <70%

 raggiungimento tra 70% e 90%

 raggiungimento >90%.



La misurazione definitiva relativa all'anno 2021 viene completata sulla base di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e valutazione da parte dell' OIV dopo aver ricevuto dalla Struttura Tecnica di Supporto il report di monitoraggio della performance organizzativa di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, e il report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa), che consente di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree.

Di conseguenza l'OIV:

- a) analizza nel merito le risultanze dei report formalizzati; la valutazione di tutti gli elementi considerati (il meta-indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi della performance di ente, si attesta su un punteggio complessivo pari al 98,30 %) consente di esprimere un giudizio eccellente.
  
- b) Non si rilevano per questa annualità indicatori strategici per cui si è registrata una realizzazione degli obiettivi inferiori al 70% quindi non sono necessari ulteriori approfondimenti

### 3 Rendicontazione della performance organizzativa- Quadro di sintesi

La Mappa Strategica della CCIAA di Pisa, di seguito proposta, si identifica in una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2021, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici,.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato che, per la CCIAA di Pisa, ha avuto avvio nell'anno 2014, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica.

**Livello di realizzazione sintetico: Strategia di Ente = 98,3%**

<b>IMPRESE E TERRITORIO</b> Realizzazione 99%	<b>1. Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale</b> Realizzazione 99%	<b>2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b> Realizzazione 99%
	<p>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy <b>Realizzazione 100%</b></p> <p>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 <b>Realizzazione 97%</b></p> <p>Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio <b>Realizzazione 100%</b></p> <p>Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese <b>Realizzazione 100%</b></p>	<p>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori <b>Realizzazione 98%</b></p> <p>Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale <b>Realizzazione 100%</b></p>
<b>PROCESSI INTERNI</b> Realizzazione 98%		<b>3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto</b> Realizzazione 98%
		<p>Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza <b>Realizzazione 98%</b></p>
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b> Realizzazione 97%		<p>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane <b>Realizzazione 96%</b></p> <p>Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica <b>Realizzazione 98%</b></p>
<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b> Realizzazione 100%	<p>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture <b>Realizzazione 100%</b></p>	<p>Valorizzazione economica del patrimonio camerale <b>Realizzazione 100%</b></p> <p>Continuare a creare valore aggiunto <b>Realizzazione 100%</b></p>



### 3 Rendicontazione della performance organizzativa – Collegamenti con Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (PIRA) e con il Piano di Prevenzione della corruzione (PTPCT)

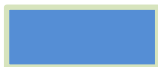
A partire dal triennio 2015-2017 i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del «**Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio su base triennale**», allegato al Bilancio di Previsione. Secondo quanto previsto lo stesso deve essere redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012. Il Piano PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio.

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

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

Ai sensi del D.M. Mef del 27 marzo 2013, in fase di redazione del bilancio d'esercizio 2021 la Camera di commercio di Pisa ha predisposto una Relazione sulla gestione e sui risultati ed un Rapporto sui risultati, contenente il valore a consuntivo degli indicatori definiti nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA).

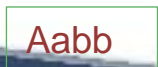
Mantenendo la stessa impostazione seguita per il Piano della Performance 2021-2023, anche nella Relazione sulla performance saranno evidenziati in **colore azzurro** gli indicatori che sono stati selezionati per essere inclusi nel **PIRA**, ed in **colore rosso** quegli indicatori che attengono al **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**. Coerentemente con quanto previsto nel Piano della performance 2021-2023 svengono evidenziati in colore fucsia gli indicatori con valenza riconducibile alla modalità di prestazione lavorativa ibrida.



PIRA



Smart working/lavoro ibrido



PTPCT

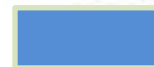
## 3.1 Gli Obiettivi strategici 1/7

PIRA  
Aabb  
PTPCT

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

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	PROSPETTIVA	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
<b>A1</b>	<b>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy</b>		<b>20%</b>			<b>100%</b>	
PROGRAMMA 101 - RISORSE € 352.604,02 - ONERI DI FUNZIONAMENTO E 3.238,34 SERVIZIO PER LE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEI TERRITORI	A1	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 + quesiti, partecipazione a progetti ed eventi programma 101 no turismo)	70%	178,00	150,00	100%
	A1	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X}) - 2$	30%	99%	100%	99%
	A1	Grado di apertura all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa	Valore delle esportazioni anno X / Valore delle esportazioni anno X-1	0%	2,15	monitoraggio	
<b>A3</b>	<b>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</b>		<b>20%</b>			<b>97%</b>	
PROGRAMMA 103 - RISORSE: € 1.695.758,91 - SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE / FONDAZIONE ISI / SERVIZIO CERTIFICAZIONI E SERVIZI DIGITALI	A3	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	$\Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X} * \text{studenti coinvolti nell' anno X})$	20%	14804,00	14000,00	100%
	A3	Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni (Excelsior)	10%	12,00	6	100%
	A3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero di imprese iscritte al RASL al 31.12.anno X / Numero imprese attive iscritte al RI al 31.12.anno X	0%	3%	monitoraggio	
	A4	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	Progetto di orientamento al lavoro: Iniziative realizzate / iniziative previste progetto nazionale. Mantenimento target per digitalizzazione del servizio	30%	90%	100%	90%
	A3	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate / iniziative previste	40%	100%	100%	100%
	A3	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%	0,01	monitoraggio	

## 3.1 Gli Obiettivi strategici 2/7



PIRA



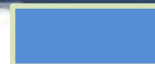
PTPCT

A4		Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio				25%			100%
PROGRAMMA 104 - RISORSE: €529.681,08,00 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 16,00 - SERVIZIO PER LE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEI TERRITORI	A4	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione del turismo e dei beni culturali (Programma 1.4)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	26,30	14,00	100%		
	A4	Creazione di una nuova destinazione turistica	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%	99%	100%	99%		
	A4	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 (rendicontazione risorse)	25%	123%	100%	100%		
	A4	Capacità di innovazione post Covid-19 per l'evento Food&wine festival	Realizzazione Terredipisa Food&wine festival all'aperto	25%	SI	SI	100%		
	A4	Livello dei flussi turistici che hanno interessato la provincia di Pisa	Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X/Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X-1	0%	1,35	monitoraggio			
A5		Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese				7,5%			100%
PROGRAMMA 105 - RISORSE: € 320.178,64 - FONDAZIONE ISI/SERVIZIO CERTIFICAZIONI E SERVIZI DIGITALI	A5	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 (Programma 1.5)-2	100%	119%	110%	100%		





### 3.1 Gli Obiettivi strategici 3/7



PIRA



PTPCT

A6		<b>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</b>				20%			<b>98%</b>
PROGRAMMA 201 - RISORSE € 56.647,00 - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO/SERVIZIO AFFARI LEGALI, ARBITRATE SANZIONI	A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi di impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	25%	1,00	100%	<b>100%</b>		
	A6	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%	93%	100%	<b>93%</b>		
	A6	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12	20%	3,00	2,00	<b>100%</b>		
	A6	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%	100%	95%	<b>100%</b>		
A7		<b>Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale</b>				7,5%		<b>100%</b>	
PROGRAMMA 202 - RISORSE: € 12.474,87 - INVESTIMENTI € 1.000,00 - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO	A7	Grado di attuazione della convenzione per funzioni associate per servizi metrici con CCIAA limitrofe	Funzioni associate per servizi metrici: Attività realizzate anno X/Funzioni associate per servizi metrici: Attività previste nella pianificazione operativa dell'anno X	70%	93%	80%	<b>100%</b>		
	A7	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 per l'anno X	30%	4,00	4,00	<b>100%</b>		



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 4/7

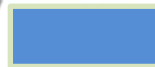
PIRA

Aabb PTPCT

		PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
<b>B1</b>		Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	100%			98%	
PROGRAMMA 309 - RISORSE € 132.878,13 - OBIETTIVO TRASVERSALE	B1	Mantenimento degli standard previsti nella Carta dei Servizi anche a seguito dell'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%	97,2%	95%	100%
	B1	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%	100%	100%	100%
	B1	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (Ri e sportello polif.) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi	N° di contatti con esito negativo (colore giallo/rosso segnalati tramite totem)/N° contatti dello sportello fisico anno X	5%	0,6%	5%	100%
	B1	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Esito della valutazione nei confronti delle imprese (su una scala da 1 a 5) (valore medio)	5%	3,30	3,00	100%
	B1	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerali tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitsle remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/N° sedi di impresa registrate all'01/01 anno X	20%	7%	8%	90%
	B1	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	10%	-17,46	-5,00	100%
	B1	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%	194,00	monitoraggio	194,00
	B1	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	94%	85%	100%
	B1	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione)anno X (Pec incluse)	15%	5,20	6,00	100%
	B1	Grado di accoglienza dell'utenza che si rivolge telefonicamente all'ente	N° telefonate non risposte anno X (negli orari di apertura dell'ente)/N° telefonate non risposte anno X-1 (negli orari di apertura dell'ente)	5%	0,76	0,70	91%



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 5/7



PIRA



Aabb

PTPCT



Aabb

Smart working/lavoro ibrido

		CRESCITA E APPRENDIMENTO		Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazioni e 2021
C1		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		50%			96%
PROGRAMMA 305 - OBIETTIVO TRASVERSALE - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 15.000,00	C1	Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite / ore di formazione previste)	50%	95%	85%	100%
	C1	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	50%	0,92	1,00	92%
	C1	Riduzione tasso assenteismo	Grado di assenteismo anno X/Grado assenteismo medio triennio precedente	0%	0,78	1,00	100%
C2		Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica		50%			98%
PROGRAMMA 308 - RISORSE € 38.780,00 - OBIETTIVO TRASVERSALE E SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE	C2	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	100%	100%	100%
	C2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella piattaforma mailing/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	21,7%	24,0%	90%
	C2	Grado di utilizzo del sito	N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X-1	20%	132%	100%	100%
	C2	Livello di visibilità delle iniziative camerali sui media	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%	138%	100%	100%



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 6/7

Aabb

PIRA

PTPCT

		ECONOMICO FINANZIARIO		Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021
D1		Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture		10%			100%
PROGRAMMA 106 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 329.369,24 - SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTE AREA RISORSE STRUMENTALI	D1	Grado di valorizzazione del sistema delle partecipazioni	Servizi erogati con collaborazione società di sistema	100%	3,00	3,00	100%
	D1	Impatto lavori tavolo infrastrutture	Risorse attratte dal territorio sulle priorità evidenziate dal tavolo Infrastrutture	0%	799.790,00	monitoraggio	
D2		Valorizzazione economica del patrimonio camerale		30%			100%
PROGRAMMA 301 INVESTIMENTI € 544.626,22 - PROGRAMMA 307 RISORSE € 10.997,35 - SERVIZIO PROVVEDITORATO / SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	D2	Compliance normative anti Covid-19	Riapertura entro 15 gg dalla data prevista dalle norme sulla salute pubblica per la riapertura dei centri congressuali	25%	SI	SI	100%
	D2	Capacità di rilancio attività congressuale	Presenze periodo apertura posti venduti/Posti disponibili	25%	6%	5%	100%
	D2	Miglioramento delle prestazioni energetiche del palazzo affari	Completamento progettazione esecutiva interventi deliberati per l'efficientamento energetico e seguito diagnosi energetica	50%	08/10/2021	31/12/2021	100%



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 7/7

Aabb

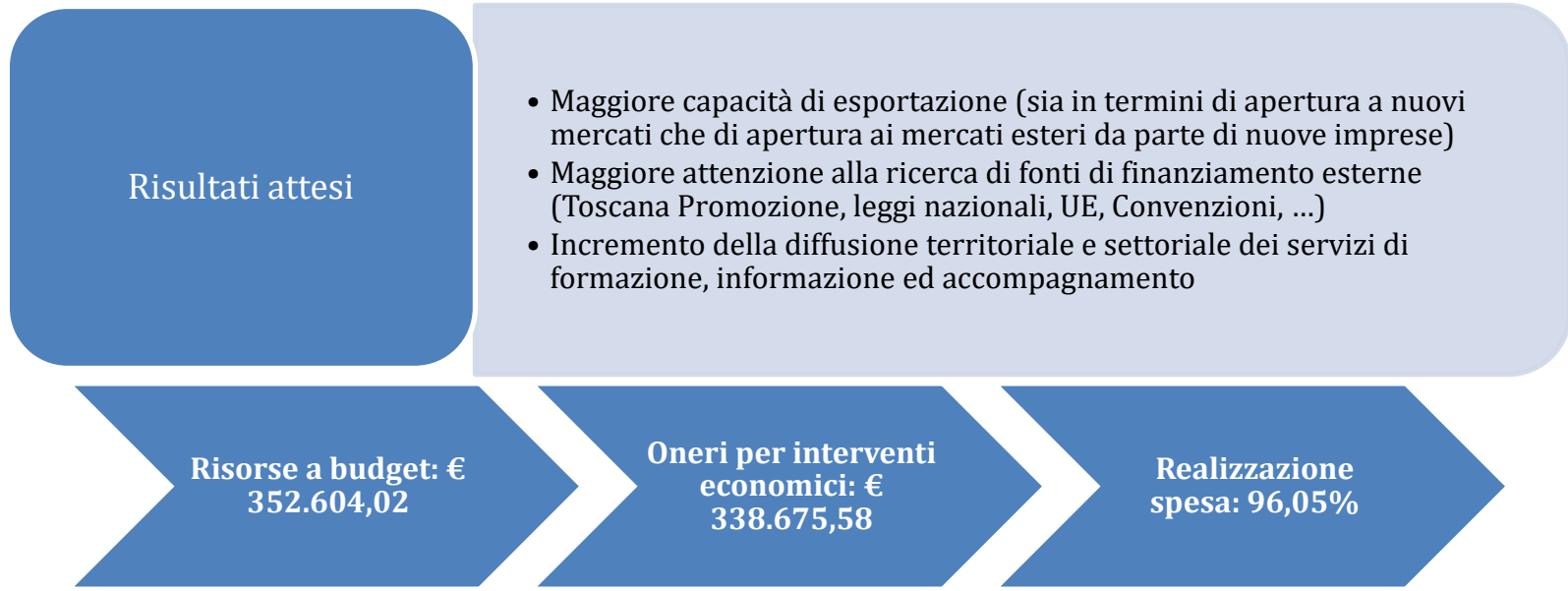
PIRA  
PTPCT

D3		Continuare a creare valore aggiunto					60%			100%
PROGRAMMA 307 - OBIETTIVI TRASVERSALI E SERVIZIO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE	D3	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento + Costi personale anno X/Imprese Attive (escluse le unità locali)	15%	105,54	121,50			100%	
	D3	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici	(Interventi economici erogati nell'anno X/Imprese attive anno x (escluse le unità locali))	15%	82,90	49,73			100%	
	D3	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/Costi diretti da attività commerciale (attività di cui alla lettera f dell'art. 2 c.1 nuova L.580)	20%	1,40	1,00			100%	
	D3	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-1 (=F24 + altre forme, anno di cassa X-1) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-1 (per anno di cassa X)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno X-1	10%	74%	75%			99%	
	D3	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali	Interventi economici/Proventi della gestione corrente	20%	41%	20%			100%	
	D3	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%	110%	75%			100%	
	D3	Grado di incremento della 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.)/(Interventi economici + Totale costi F.I.D / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.)-1	10%	1,26	1,00			100%	



### 3.1 Gli Obiettivi strategici

#### Programma 1.1: Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del made in Italy



A1 Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy							20%			100%
A1	1	956			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 + quesiti, partecipazione a progetti ed eventi programma 101 no turismo)	70%	178,00	150,00	100%
A1	2	585	/	585	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X}) - 2$	30%	95%	100%	99%
A1	4	689	/	689	Grado di apertura all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa	Valore delle esportazioni anno X / Valore delle esportazioni anno X-1	0%	2,15	monitoraggio	

**Impatto dell'attività realizzata nel 2021**

**Servizi coinvolti**

Promozione e Sviluppo delle Imprese

Gli indicatori che misurano il grado di raggiungimento dei benefici di cui al Programma 1.1 risultano essere raggiunti al 100%.

Nel dettaglio si è misurato il grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (servizi di supporto all'internazionalizzazione, di check up ed i beneficiari di voucher per internazionalizzazione), nonché il livello di diffusione delle attività di formazione per la preparazione ai mercati esteri. Quindi, come nello scorso anno, nel calcolo del risultato atteso non è stata considerata la partecipazione a fiere in Italia di livello internazionale e ad incoming di operatori, in quanto tali eventi, causa pandemia, si sono svolti in misura ridotta.

Nel 2021 sono stati adottati il bando Mostre e fiere ed il bando per servizi di supporto all'internazionalizzazione che hanno registrato complessivamente 55 concessioni.

Si rileva che le imprese aderenti alle iniziative Camerali per i servizi di supporto all'internazionalizzazione, check up e beneficiari di voucher sono state 178, pari al 4,83 per mille delle imprese attive provinciali, un dato che si conferma rilevante soprattutto per l'ampia partecipazione alle attività di formazione che, causa pandemia, si sono svolte tutte on line.

Si osserva che nonostante la situazione del tutto eccezionale che ha caratterizzato anche il 2021 la Camera di commercio è riuscita a mantenere la stessa attrattività delle imprese in tema di internazionalizzazione pur avendo dovuto rivedere in parte il proprio programma promozionale progettato ad inizio anno.

Gli eventi a cui la Camera ha partecipato con collettive di imprese sono stati per il settore turistico e per il settore agroalimentare ed artigianato (Tuttofood ed Artigiano in Fiera di Milano).

Per quanto riguarda l'attività di formazione, il Servizio per la competitività delle imprese e dei territori ha organizzato complessivamente 43 seminari informativi (34 seminari nel 2020) per un totale di 1.744 partecipanti (nel 2020 999 partecipanti) che si sono svolti in modalità on-line; di questi 22 seminari sono stati specifici sull'internazionalizzazione sviluppo di impresa, in particolare uno short master sull'internazionalizzazione e diversi focus paese.



### 3.1 Gli Obiettivi strategici

## Programma 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

### Risultati attesi

- Superamento del gap formazione lavoro anche mediante promozione delle forme di alternanza e progetti di didattica innovativa
- Maggiore coinvolgimento dei giovani in esperienze finalizzate all'accrescimento della propensione all'auto-imprenditoria o al lavoro autonomo
- Evoluzione del tessuto economico provinciale anche mediante avvio e sviluppo start up innovative
- Sviluppo e attuazione agenda digitale
- Nascita di accordi tra le imprese del territorio e tra loro e grandi aziende o alti operatori, nonché con il mondo della ricerca al fine aumentare la reciproca conoscenza, la visibilità rispetto a grandi imprese e i rapporti con il mondo della ricerca.
- Far emergere il potenziale di "imprese innovative" presenti nel sistema della ricerca pubblica e stimolarne la valorizzazione sul mercato, anche attraverso la creazione di start up innovative.
- Crescita delle reti d'impresa o di altre forme di aggregazione e di cooperazione

Risorse a budget: €  
1.695.758,91

Oneri per interventi  
economici: €  
1.695.758,91

Realizzazione spesa:  
100,00%

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					20%			97%	
A3	1	690			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)	20%	14804,00	14000,00	100%
A3	2	688			Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni	10%	12,00	6	100%
A3	3	691	/	812	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero di imprese iscritte al RASL al 31.12.anno X/Numero imprese attive iscritte al RI al 31.12.anno X	0%	3%	monitoraggio	
A4	4	822			Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	Progetto di orientamento al lavoro: Iniziative realizzate / iniziative previste progetto nazionale. Mantenimento target per digitalizzazione del servizio	30%	90%	100%	90%
A3	4	692			Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	40%	100%	100%	100%
A3	5	693	/	693	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%	0,01	monitoraggio	32



Impatto dell'attività realizzata nel 2021

Servizi coinvolti

Gli indicatori che misurano il grado di raggiungimento dei benefici di cui al Programma 1.3 risultano essere raggiunti al 97%.

**In materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni**

- Servizi di supporto per l'avvio dei percorsi di alternanza, seminari di orientamento al lavoro e alla creazione d'impresa, ed un modello didattico volto a stimolare l'autoimprenditorialità nei giovani attraverso una competizione di imprese di studenti Impresa in Azione.
- Linee progettuali come "Tourism for students" quale evoluzione digitale del progetto "L'alternanza è servita", che prevede attività di orientamento formazione e contatti con le imprese dei settori agroalimentare e turismo; Project Work, un percorso che permette agli studenti di dar vita ad un vero e proprio progetto d'impresa; il Boot camp for students, seminari di orientamento al lavoro e creazione di impresa; "Scrivere il CV europass e certificare le competenze"; "Le soft skills più ricercate dalle aziende: come fare per averle e certificarle" due percorsi dedicati al tema dell'acquisizione delle competenze e della loro certificazione che trae ispirazione dall'indagine excelsior.

L'insieme di queste iniziative ha visto coinvolti più di 5.000 studenti della provincia.

- Attività inerenti la realizzazione di B2B e di eventi di knowledge sharing e il rafforzamento dell'offerta formativa **in materia di gestione manageriale di imprese innovative**. Il supporto alla nascita di collaborazioni tra il mondo della ricerca e mondo delle imprese, per favorire il trasferimento tecnologico, è stato rafforzato da iniziative volte a sostenere gli investimenti delle imprese nella ricerca anche attraverso l'erogazione di contributi o finanziamenti. Al fine di individuare al meglio il target per l'erogazione dei servizi, in particolare formativi, sono state avviate attività di scouting presso i laboratori di ricerca delle Università pisane.

**Promozione PID**

A partire da marzo 2018, la Camera di Commercio di Pisa, di concerto con le Camere toscane e con la Regione, ha avviato le attività per la creazione e lo sviluppo del Punto Impresa Digitale (PID) nell'ambito del progetto nazionale - approvato dal MISE - finanziato dall'incremento dell'8% del diritto annuale.

Nel 2021 l'attività si è ulteriormente consolidata. La Camera di Commercio di Pisa ha portato avanti le attività relative al Punto Impresa Digitale (PID), servizio previsto dal Piano Nazionale Impresa 4.0 per diffondere tra le micro, piccole e medie imprese la conoscenza di base sulle tecnologie 4.0 aiutandole così a migliorare il proprio livello di digitalizzazione, attraverso un assessment delle competenze e l'erogazione delle conseguenti attività di orientamento e formazione, attività per le quali la Camera di Commercio di Pisa ha incaricato la Fondazione (nel complesso sono stati 301 gli assessment realizzati e 24 gli eventi/webinar realizzati sui temi della digitalizzazione, industria 4.0 ed economia circolare). La Camera ha anche approvato un Bando "Ripartenza 2021" con cui ha messo a disposizione circa 1,6 milioni di euro a fondo perduto per l'erogazione di voucher per sostenere le imprese colpite dal periodo di crisi economica conseguente emergenza sanitaria. Le imprese finanziate con questo bando sono state 214.

FONDAZIONE ISI -  
Servizio Relazioni  
esterne ed Affari  
Generali



### 3.1 Gli Obiettivi strategici

#### Programma 1.4: Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)

Risultati attesi

- Sviluppo attrattività turistica dei prodotti tradizionali e innovativi
- Affermazione di una nuova destinazione turistica terre di Pisa
- Sviluppo del Centro espositivo-congressuale anche mediante iniziative proprie di valorizzazione del connubio Arte-Innovazione-Impresa
- Maggiore selettività delle iniziative di promozione del territorio e delle produzioni tipiche, in termini di soggetti partecipanti e di risultati ottenuti
- Caratterizzazione dell'offerta commerciale e della ristorazione pisana sulle tipicità del territorio
- Miglioramento della qualità dell'offerta commerciale e ricettiva
- Progressivo aumento della cultura dell'olio tramite l'operatività del Panel di assaggio
- Valorizzazione della DOC Terre di Pisa

Risorse a budget: €  
529.681,08

Oneri per interventi  
economici: € 482.757,84

Realizzazione spesa:  
91,14%

A4 Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio						25%			100%	
A4	1	694	/	2	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione del turismo e dei beni culturali (Programma 1.4)*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	26,30	14,00	100%
A4	2	695			Creazione di una nuova destinazione turistica	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%	99%	100%	99%
A4	3	917			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 (rendicontazione risorse)	25%	123%	100%	100%
A4	6	919			Capacità di innovazione post Covid-19 per l'evento Food&wine festival	Realizzazione Terredipisa Food&wine festival all'aperto	25%	SI	SI	100%
A4	5	697	/	697	Livello dei flussi turistici che hanno interessato la provincia di Pisa	Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X/Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X-1	0%	1,35	monitoraggio	

## Obiettivo strategico A4

Impatto dell'attività realizzata nel 2021	Servizi coinvolti
<p>Gli indicatori del programma “Promuovere la filiera del turismo” risultano essere stati raggiunti per una percentuale del 100%.</p> <p>Nonostante le difficoltà riscontrate anche nel corso del 2021 causa pandemia da Covid-19, il Servizio Promozione ha organizzato la manifestazione Terre di Pisa Food &amp; Wine Festival nel mese di ottobre, coinvolgendo 79 imprese del settore agroalimentare (soddisfazione pari o superiore alle aspettative del 100%), 9 ristoranti ed 11 imprese turistiche.</p> <p>Anche il 2021 ha registrato, come è noto, una crisi del settore turistico-ricettivo, nonché del comparto della ristorazione per gli effetti dovuti alle restrizioni e alle misure precauzionali a seguito della diffusione del virus Covid-19. Ciononostante, la partecipazione alle iniziative di educational ed incoming ha registrato un numero complessivo di imprese di 351 e a quelle della formazione di 1364, operatori e guide turistiche, per seminari dedicati al settore turistico-ricettivo.</p> <p>Le attività nell'ambito del progetto Vetrina Toscana (specifico per ristoranti e botteghe agroalimentari) hanno trovato attuazione in specifici progetti svolti in collaborazione con i CAT Confesercenti e Confcommercio, rendicontati a fine anno alla Regione Toscana.</p> <p>Nel complesso il numero delle imprese coinvolte nelle iniziative di promozione del turismo e dei beni culturali è stato notevolmente superiore al target prefissato (26,30 per mille delle imprese attive rispetto ad un target del 14 per mille), nonché al risultato raggiunto nello scorso anno (pari a 11,02)</p> <p>Per quel che riguarda la promozione della destinazione turistica Terre di Pisa, l'attività si è concentrata sulla comunicazione, attraverso il sito web dedicato ed i canali social, nonché su attività specifica di media relation tradizionale. Complessivamente il progetto ad essa collegato ha registrato una percentuale di realizzazione pari al 100%.</p> <p>Anche per il programma di attività oggetto della Convenzione di Ambito sottoscritta con il Comune di Pisa si è registrata una percentuale di realizzazione pari al 100%.</p> <p>Si rileva che per il 2021 la realizzazione di tale progetto di promozione territoriale è stata finanziata con la maggiorazione del diritto annuale 2020 del 4%.</p>	<p>Servizio Promozione e Sviluppo delle imprese</p>



### 3.1 Gli Obiettivi strategici

## Programma 1.5: Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese e del territorio

#### Risultati attesi

- Avvio di progetti di sviluppo sostenibile, economia circolare e smart economy
- Maggiore diffusione di sistemi di gestione certificati nelle PMI del territorio

Risorse a budget: €  
320.178,64

Oneri per interventi  
economici: €  
311.690,37

Realizzazione spesa:  
97,35%

A5	Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese					7,5%			100%	
A5	1	698	/	698	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 (Programma 1.5)-2	100%	119%	110%	100%

## Obiettivo strategico A5

### Impatto dell'attività realizzata nel 2021

### Servizi coinvolti

L'indicatore del programma "Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese e del territorio", riguardante il numero di imprese che hanno complessivamente beneficiato di assistenza negli adempimenti ambientali e di servizi informativi in tema di sviluppo sostenibile e risparmio energetico, risulta essere stato pienamente raggiunto rispetto al target assegnato.

Con riferimento allo sviluppo sostenibile si è realizzata un'attività informativa relativa agli adempimenti burocratico amministrativi per la gestione dei rifiuti (MUD , SISTRI, RAEE), sistemi di gestione certificati, risparmio energetico, energie alternative, oltre che la gestione di bandi per la concessione di contributi specifici per supportare le imprese che intendono adottare sistemi di gestione ambientale, di qualità dei processi, dei prodotti e di responsabilità sociale.

L'informazione e la sensibilizzazione su detti temi è stata realizzata implementando e promuovendo l'attività dello sportello informativo presente oramai da anni, nell'ambito del quale è stata prestata informazione ed assistenza a 23 imprese.

Nel 2021, su incarico di Unioncamere Toscana, la Fondazione ISI ha coordinato il progetto regionale Azioni per l'economia circolare. Il Sistema Camerale della Toscana ha infatti deciso di investire sulla formazione delle proprie imprese su uno degli aspetti più strategici della Green Economy, quello della circular economy. Il Progetto è stato finalizzato a realizzare attività di informazione e formazione volte a far comprendere alle imprese come l'economia circolare possa essere un fattore-chiave a sostegno della loro competitività, grazie a processi efficienti, costi ridotti, migliore posizionamento della propria offerta, individuazione di nuove opportunità di mercato, spinta all'innovazione e allineamento con la normativa ambientale vigente. Per la realizzazione delle attività Unioncamere Toscana si è avvalsa del contributo scientifico dell'Istituto di Management della Scuola Sant'Anna di Pisa.

Le attività progettuali hanno coinvolto le Camere di Commercio di Pisa, Lucca, Massa-Carrara, Prato/Pistoia e Maremma e Tirreno (Grosseto e Livorno), Arezzo/Siena e Firenze.

Nel 2021 si è proceduto a progettare e definire le attività che verranno realizzate nel 2022.

Si segnala che annualmente la Camera destina risorse rinnovando un bando specifico per l'erogazione di contributi per chi acquisisce certificazioni EMAS, OHSAS, per qualità. Nel 2021 sono state ammesse 100 imprese a questo bando per una concessione complessiva di contributi pari a € 302.178,57.

FONDAZIONE ISI



### 3.1.Gli Obiettivi strategici

#### Programma 1.6: Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture

Risultati attesi

- Sviluppo ed efficientamento del sistema delle partecipazioni strategiche

Risorse a budget (oneri di funzionamento): €  
329.369,24

Oneri per funzionamento:  
€326.469,45

Realizzazione spesa:  
99,12%

				Prospettiva	ECONOMICO FINANZIARIO		Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021
D1				Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture			10%			100%
D1	1	817		Grado di valorizzazione del sistema delle partecipazioni	Servizi erogati con collaborazione società di sistema		100%	3,00	3,00	100%
D1	2	963		Impatto lavori tavolo infrastrutture	Risorse attratte dal territorio sulle priorità evidenziate dal tavolo Infrastrutture		0%	799790,00	monitoraggio	

## Impatto dell'attività realizzata nel 2021

## Servizi coinvolti

Il grado di raggiungimento dei benefici attesi dal Consiglio con questo programma, così come misurato dall'indicatore sui servizi attivati in collaborazione con società di sistema inserito nel cruscotto degli obiettivi strategici di Ente, è da considerarsi pienamente raggiunto.

Dirigente Area Risorse Strumentali

La Camera di Commercio di Pisa ha svolto la propria funzione di sostegno alla crescita dell'economia locale non solo attraverso iniziative e progetti specifici di intervento diretto, ma anche mediante la promozione, gestione e partecipazione di strutture ed infrastrutture (locali, regionali e nazionali) di interesse economico generale, in settori ritenuti di rilevanza strategica per lo sviluppo del territorio: dalla tutela e valorizzazione delle produzioni locali alla diffusione dell'innovazione tecnologica e alla formazione imprenditoriale, fino alle infrastrutture di trasporto e mobilità – la cui disponibilità, qualità e funzionalità costituiscono un fattore decisivo per la modernizzazione e lo sviluppo della provincia.

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.

Nella sezione Amministrazione trasparente del sito camerale è possibile consultare al link <https://www.pi.camcom.it/guide-manuali/2131/Enti-controllati-.html> il dettaglio degli enti controllati e delle società partecipate dalla Camera



## 3.1 Gli Obiettivi strategici

### Programma 2.1: Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori

#### Risultati attesi

- Ottimizzazione dei processi degli Organismi di Composizione della crisi, di Mediazione e Arbitrato
- Sviluppo dei servizi resi anche mediante la stipula di convenzioni con altri soggetti pubblici o privati
- Formazione di mediatori e arbitri in materia di risoluzione alternativa delle controversie in tema IP e creazione all'interno dell'elenco dei mediatori e degli arbitri di una sezione speciale di soggetti qualificati in materia di Diritto Industriale
- Implementazione dell'OCRI
- Mantenimento della qualità dei servizi attraverso la verifica dei requisiti obbligatori previsti per i professionisti iscritti negli elenchi dell'Organismo (Gestori della crisi e mediatori)
- Aggiornamento dell'elenco dei gestori della crisi sulla base dei requisiti di mantenimento dell'iscrizione previsti dal D.M. n.202/2014

Risorse a budget: €  
56.647,00

Oneri 2021 per  
interventi economici: €  
47.296,32

Realizzazione spesa:  
83,49%

A6 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori						20%			98%	
A6	6	935			Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi di impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	25%	1,00	100%	100%
A6	3	699	/	699	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%	93%	100%	93%
A6	4	700			Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12	20%	3,00	2,00	100%
A6	5	701	/	702	Livello di contenimento del gap temporale tra emissioni verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 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%	100%	95%	100%



**Impatto dell'attività realizzata nel 2021**

**Servizi ed uffici coinvolti**

Nel complesso il programma risulta realizzato al 98% sulla base del grado di raggiungimento degli indicatori strategici presenti.

Con riferimento ai risultati attesi si rileva che:

- Si è mantenuto pressoché costante il numero delle procedure iscritte presso l'Organismo di Composizione della crisi rispetto all'anno precedente (38 rispetto alle 40 del 2021).
- Nel periodo aprile - dicembre 2021 è stato organizzato, in convenzione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Pisa, un corso per l'aggiornamento biennale dei nostri gestori della durata di 40 ore.
- Ad ottobre 2021 la Legge 21.10.2021 n. 147 di conversione del D.L. 24.07.2021 n. 118 ha introdotto il nuovo strumento della "composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa" diretto a cogliere le situazioni di probabile insolvenza in cui possono venirsi a trovare gli imprenditori che potranno richiedere al segretario generale della Camera di commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, la nomina di un esperto indipendente, il cui compito è quello di agevolare le trattative con i creditori e gli eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento dello stato di crisi. Con la stessa Legge è stato disposto il rinvio al 16.05.2022 dell'entrata in vigore del D.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) ed il differimento al 31.12.2023 dell'applicazione delle procedure di allerta e di composizione assistita della crisi.
- Anche nel 2021 le attività si sono quindi incentrate sulla realizzazione del progetto "Prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario", finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale, con l'obiettivo di promuovere tra le imprese una cultura di "prevenzione" delle situazioni di crisi economico-finanziaria.
- Con riferimento all'attività di media conciliazione è stato stipulato un Protocollo d'intesa con il Consiglio Notarile Distrettuale di Pisa al fine di promuovere la mediazione e l'arbitrato come strumenti per la soluzione stragiudiziale delle controversie in materia di diritto societario, a disposizione di imprese, cittadini e utenti in genere.
- Organizzazione del "Corso di aggiornamento per mediatori civili e commerciali" (n. 15 partecipanti).
- Aggiornamento dell'elenco dei professionisti iscritti all'Organismo, sulla base dei requisiti di mantenimento dell'iscrizione previsti dal D.M. 180/2010.
- Prosecuzione attività arbitrati sebbene con flussi inferiori alla media anni ante covid
- Convenzione con il Comune di Pisa per ottimizzazione processi ufficio sanzioni

Servizio Affari Legali Arbitrati e Sanzioni

Servizio Regolazione del mercato

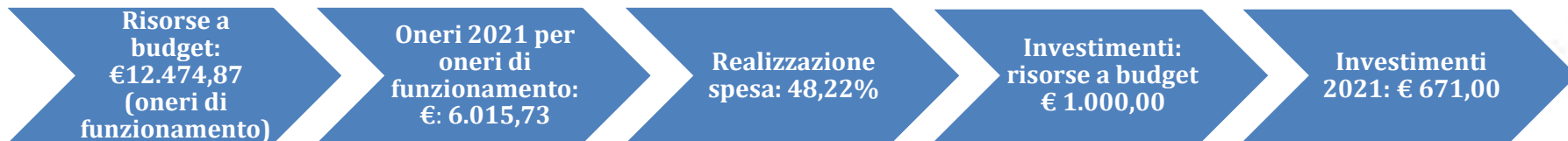


### 3.1 Gli Obiettivi strategici

#### Programma 2.2: Garantire il supporto e la promozione degli strumenti in tema di proprietà industriale e promuovere la legalità del sistema economico provinciale vigilando sui relativi operatori

Risultati attesi

- Formalizzazione di accordi e/o convenzioni con soggetti pubblici o privati per lo sviluppo delle attività in tema di tutela della IP o promozione della legalità
- Incrementare l'attività e controlli su particolari tipologie merceologiche o categoria di operatori ritenute maggiormente significative ai fini della tutela dei consumatori e della fede pubblica
- Mantenimento dell'accreditamento alla rete Europea dell'European Patent Office in qualità di PIP
- Organizzazione di un evento formativo in tema di proprietà industriale



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%			100%	
A7	4	986	/	987	Grado di attuazione della convenzione per funzioni associate per servizi metrici con CCIAA limitrofe	Funzioni associate per servizi metrici: Attività realizzate anno X/ Funzioni associate per servizi metrici: Attività previste nella pianificazione operativa dell'anno X	70%	93%	80%	100%
A7	3	768			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 per l'anno X	30%	4,00	4,00	100%

Impatto dell'attività realizzata nel 2021	Servizi coinvolti
<p>L'obiettivo collegato al presente programma è stato pienamente raggiunto.</p> <p>In tema di tutela della proprietà industriale, con riferimento al mantenimento dell'accreditamento alla rete Europea dell'European patent Office in qualità di PIP, si segnala che l'ufficio ha svolto tutte le attività richieste per il mantenimento di tale accreditamento, superando i target assegnati, con l'organizzazione di tre eventi formativi in materia di proprietà industriale e con la prosecuzione del servizio gratuito di orientamento, mantenendo costante rispetto all'anno precedente il numero degli incontri tra imprese, professionisti, consumatori e i consulenti su tematiche inerenti i diritti di proprietà industriale.</p> <p>In particolare nel mese di settembre è stato organizzato un importante evento formativo (mediatori, arbitri) in collaborazione con l'Ordine dei Consulenti in P.I. sul tema della risoluzione alternativa delle controversie in materia di proprietà industriale, per valutare ed approfondire i vantaggi che possono risultare dall'impiego di metodi di risoluzione alternativa delle controversie nell'ambito del diritto industriale, anche al fine di rafforzare i servizi ADR offerti dalla Camera.</p> <p>In ordine all'operatività dello sportello legalità, sono proseguite per tutto l'anno le attività dello Sportello Consumatori, tenuto in collaborazione con le associazioni aderenti al Comitato Provinciale Consumatori Utenti, che ha registrato un particolare incremento della sua operatività sul tema del sovraindebitamento.</p> <p>Con riferimento alle attività metriche, si rileva la piena ripresa dell'attività ispettiva grazie alla stipula di apposite Convenzioni per funzioni associate con le Consorelle di Lucca e Massa Carrara, che hanno consentito inoltre di poter realizzare sul nostro territorio anche tutte le iniziative in materia di controllo sugli strumenti di misura e di vigilanza del mercato già programmate dalle convenzioni in essere con Unioncamere per l'anno 2021.</p>	<p>Servizio Regolazione del mercato</p>



### 3.1 Gli Obiettivi strategici

#### Programma 3.1: Valorizzazione economica del patrimonio camerale

##### Risultati attesi

- Significativo contributo all'offerta congressuale ed alla realizzazione di eventi espositivi/iniziativaie promozionali in sede camerale
- Miglioramento del sistema informativo digitale della Camera
- Miglioramento della prestazione energetica del Palazzo
- Dismissione o valorizzazione delle proprietà camerali a Saline di Volterra

Risorse a budget  
(investimenti): €  
544.626,22

Oneri 2021 per  
investimenti: €  
49.983,61

Realizzazione spesa:  
9,18%

D2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale						30%			100%
D2	3	964			Compliance normative anti Covid-19	Riapertura entro 15 gg dalla data prevista dalle norme sulla salute pubblica per la riapertura dei centri congressuali	25%	SI	SI	100%
D2	2	965	/	966	Capacità di rilancio attività congressuale	Presenze periodo apertura posti venduti/Posti disponibili	25%	6%	5%	100%
D2	4	967			Miglioramento delle prestazioni energetiche del palazzo affari	Completamento progettazione esecutiva interventi deliberati per l'efficientamento energetico e seguito diagnosi energetica	50%	08/10/2021	31/12/2021	100%

Impatto dell'attività realizzata nel 2021	Servizi coinvolti
<p>Gli obiettivi strategici connessi a questo programma risultano raggiunti al 100%.</p> <p><b>Significativo contributo all'offerta congressuale ed alla realizzazione di eventi espositivi/iniziative promozionali in sede camerale</b></p> <p>Per quanto riguarda la valorizzazione economica del patrimonio camerale, ed in particolare delle sale del <b>centro MACC</b>, obiettivo del 2021 era assicurare la piena funzionalità del Centro dopo la chiusura conseguente alle restrizioni post pandemia. Il DM 52/2020 del 22 aprile 2021 aveva fissato al 1° luglio 2021 la riapertura delle attività congressuali in zona gialla e già dal giorno 5 luglio il centro congressi ha riaperto le porte ad eventi interni e organizzati da terzi. Nel corso del secondo semestre 2021 si sono registrate 38 prenotazioni di sale MACC da parte di terzi, con un trend in continua crescita anche nell'anno in corso.</p> <p><b>Miglioramento del sistema informativo digitale della Camera</b></p> <p>Ricordato che nel 2020 la Camera deliberò di realizzare un sistema informativo di Digital Signage multimodale (grafico-conversazionale) con tecnologia Alexa Echo Show, finalizzato a migliorare l'accoglienza dell'utenza presente presso la Camera di Commercio di Pisa attraverso l'erogazione di informazioni sui servizi offerti dalla Camera di commercio e sulla collocazione dell'ufficio a cui rivolgersi per i servizi richiesti, nel 2021 si è deciso di sviluppare ulteriormente tale tecnologia mediante implementazione delle seguenti soluzioni software da distribuire sulle piattaforme Google ed Amazon.</p> <p>Nel mese di novembre è stata quindi realizzata la prima proposta demo/mockup di funzionamento del nuovo sistema informativo digitale della Camera, che andrà definitivamente a esecuzione nel 2022.</p> <p><b>Efficientamento energetico Palazzo Affari</b></p> <p>Nel 2021 proseguendo il progetto di Efficientamento energetico del Palazzo Affari avviato nel 2020 e volto a conseguire risparmi nella spesa energetica della sede camerale attraverso interventi di manutenzione straordinaria, è stata realizzata la progettazione esecutiva e, a seguito di procedura negoziata, aggiudicati i lavori. Sempre nell'ottica dell'efficientamento energetico del Palazzo Affari, nel 2021 la Camera ha dato corso al progetto di Relamping della sede di Pisa, in quanto uno dei principali interventi di efficientamento individuati nella Diagnosi presentata nel settembre 2020 consisteva, infatti, nel Relamping LED, ossia nella "sostituzione degli attuali apparecchi illuminati installati con altri a tecnologia LED.</p>	<p>Servizio Provveditorato, Dirigente Area Risorse Strumentali</p>



### 3.1. Gli Obiettivi strategici

#### Programma 3.5: Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane

Risultati attesi

- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese;
- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale
- Mantenimento di un buon grado di soddisfazione del personale rilevato tramite indagini di clima, nonostante le tensioni dovute alle prospettive di cambiamento;
- Corretta assegnazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi, professionali, comportamentali;
- Maggior livello di condivisione delle informazioni e migliore comunicazione interna

Risorse a budget per oneri di funzionamento: €15.000,00

Oneri 2021 per oneri di funzionamento: €11.661,06

Realizzazione spesa: 77,74%

										Prospettiva	CRESCITA E APPRENDIMENTO				Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane												50%			96%		
C1	1	709									Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite / ore di formazione previste)	50%	95%	85%	100%		
C1	2	73	/	73							Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	50%	0,92	1,00	92%		
C1	3	961	/	962							Riduzione tasso assenteismo	Grado di assenteismo anno X/Grado assenteismo medio triennio precedente	0%	0,78	1,00	100%		

**Impatto dell'attività realizzata nel 2021**

**Servizi coinvolti**

Trasversale

Nel complesso l'obiettivo risulta essere stato raggiunto al 96%.

Come il 2020 anche l'anno 2021 è stato caratterizzato dall'eccezionalità dell'emergenza sanitaria Covid che ha imposto il mantenimento delle mutate modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, quale lo smart working emergenziale che per buona parte dell'anno si è confermato modalità ordinaria di lavoro.

In considerazione di tale circostanza l'Ente ha provveduto a mettere a disposizione di tutto il personale in smart working 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

La CCIAA ha inoltre proseguito nel percorso di formazione ed aggiornamento delle professionalità esistenti, così come previste nell'annuale piano di formazione, che continua ad essere supportato a livello nazionale da Unioncamere con un piano estensivo di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale nella sua globalità.

Pertanto per l'anno 2021 la CCIAA:

- ha partecipato alle Linee Formative organizzate da Unioncamere nazionale "Cambiare per crescere" – piano formativo sviluppo e potenziamento professionalità camerale, organizzate appositamente dall'Unione
- ha aderito ad attività formative, promosse da Si.Camera ed InfoCamere, aventi l'obiettivo di sviluppare particolari tematiche afferenti il sistema camerale;
- ha avviato percorsi di alta formazione volti a far conseguire qualifiche mirate quali un corso di formazione per "Ispettore metrico ed Assistente al Servizio" e un Executive Master in Management dello Sviluppo Turistico Territoriale;
- ha previsto la formazione mirata di alcuni dipendenti mediante partecipazione a corsi organizzati da società specializzate in formazione rivolta a P.A.;

In considerazione della rilevanza di tale impegno è stato previsto un indicatore specifico che misura l'effettivo grado di partecipazione del personale alle linee formative individuate dall'Ente è risulta essere stato pienamente raggiunto.

L'altro indicatore riguarda il risultato dell'Indagine sul benessere Organizzativo, realizzata annualmente e internamente dalla Camera, che si basa sul sistema di rilevazione ai sensi dell'art.14 comma 5 del Decreto legislativo n.150 del 2009 predisposto dalla Commissione CIVIT proprio per la realizzazione di indagini sul personale, volto a rilevare tre diversi ambiti: livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema "azienda" nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico.

A fine 2021 il Servizio Programmazione controllo e Organizzazione ha realizzato, con riferimento allo stesso anno, l'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. L'indagine è stata realizzata con compilazione on line del questionario utilizzando l'applicazione Google Moduli, ed i risultati sono stati positivi sebbene leggermente in calo rispetto all'anno precedente, con un risultato sintetico pari a 4,51 (3,6 è il dato di sufficienza) che è il terzo migliore dall'inizio dell'indagine ben 9 anni fa.

Da segnalarsi che il questionario è stato integrato con una sezione dedicata allo smart working che ha evidenziato un giudizio complessivamente più che positivo da parte dei lavoratori con valori ampiamente sopra la media in merito all'organizzazione del lavoro all'interno dell'Ente. Il 91% del personale ha ritenuto che lo smart working abbia consentito una conciliazione vita/lavoro molto buona.



## 3.1 Gli Obiettivi strategici

### Programma 3.7: Continuare a creare valore aggiunto

Risultati attesi

- Razionalizzazione dei costi di struttura
- Ottimizzazione gestione incassi da diritto annuale
- Ricerca nuove risorse a supporto delle iniziative di promozione
- Capacità di attuazione delle strategie e dei programmi dell'Ente

Risorse a budget:  
€10.997,35 (oneri di  
funzionamento ed IE)

Oneri 2021 per  
interventi economici: €  
7.445,04

Realizzazione spesa:  
67,70%

D3 Continuare a creare valore aggiunto						60%			100%	
D3	1	818	/	2	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento + Costi personale anno X/Imprese Attive (escluse le unità locali)	15%	105,54	121,50	100%
D3	2	725			Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi economici	(Interventi economici erogati nell'anno X/Imprese attive anno x (escluse le unità locali))	15%	82,90	49,73	100%
D3	4	601	/	602	Margine di contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/Costi diretti da attività commerciale (attività di cui alla lettera f dell'art. 2 c.1 nuova L.580)	20%	1,40	1,00	100%
D3	5	94	/	95	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-1 (=F24 + altre forme, anno di cassa X-1) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-1 (per anno di cassa X)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno X-1	10%	74%	75%	99%
D3	6	607	/	89	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali	Interventi economici/Proventi della gestione corrente	20%	41%	20%	100%
D3	7	728	/	727	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%	110%	75%	100%
D3	8	729	/	729	Grado di incremento della 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.)/(Interventi economici + Totale costi F.I.D / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.)-1	10%	1,26	1,00	100%



## Obiettivo strategico D3

Impatto dell'attività realizzata nel 2021	Servizi coinvolti
<p>Questo programma, di particolare rilievo alla luce dei tagli del diritto annuale, attiene principalmente a valutazioni di carattere economico finanziario, legati a tre diversi aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la redditività dell'Ente e la sua capacità di incrementare le riscossioni da diritto annuale</li> <li>- la riduzione di costi di struttura al fine di liberare risorse da destinare ad attività a maggior valore aggiunto.</li> <li>- la capacità dell'Ente di creare valore aggiunto che viene messo a disposizione del sistema delle imprese</li> </ul> <p>Nel complesso l'obiettivo risulta realizzato al 100%.</p> <p>Alla prima tipologia, riguardante l'incremento della redditività dell'Ente, appartengono due diversi indicatori, uno riguardante il margine di contribuzione dell'attività commerciale posta in essere dalla Camera ed impostato come confronto tra i ricavi da attività commerciale ed i costi diretti da attività commerciale svolta in regime di mercato e quindi riconducibile alla lettera f) della nuova legge di riforma del sistema camerale, che riguarda in misura prevalente la gestione delle sale MACC, il rilascio CNS e l'attività di conciliazione (Ind D3 4); l'altro relativo al grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del diritto annuale dell'anno precedente (Ind D3 5).</p> <p>L'indicatore che si riferisce alla razionalizzazione dei costi di struttura (Ind D3 1), è un indicatore del sistema camerale Pareto, il cui target assegnato corrisponde al valore della media regionale dell'anno 2020 (ultimo dato rilevato dal portale di Unioncamere Sistema Integrato).</p> <p>Gli altri indicatori, anch'essi del sistema camerale Pareto, che misurano invece specificatamente la capacità di creare valore aggiunto, e che risultano tutti positivi sia su base annua, che nel confronto con il dato medio di cluster regionale relativo all'anno 2020 sono gli Indicatori D3 2 - D3 6 -D3 7 e D3 8. Nello specifico, con riferimento all'indicatore sul grado di restituzione delle risorse al territorio, il target corrisponde al valore della media regionale dell'anno 2020 (ultimo dato rilevato dal portale di Unioncamere Sistema Integrato):</p> <p>Il D3 7 riguardante il grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione: per questo indicatore del sistema Pareto è stato assegnato come target il dato della media regionale dell'anno 2020 (ultimo dato rilevato dal portale di Unioncamere Sistema Integrato)</p> <p>-il D3 8 anch'esso riguardante il grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione però in chiave temporale andando a confrontare il risultato dell'Ente nelle due annualità 2021 e 2020</p>	<p>Trasversale</p>

### 3.1. Gli Obiettivi strategici

## Programma 3.8: Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico statistica

#### Risultati attesi

- Aumento del gradimento sull'accessibilità e sui contenuti del sito
- Incremento della comunicazione tramite lo strumento delle campagne mailing
- Maggior livello di accountability e trasparenza dell'azione camerale
- Ottimizzazione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione
- Affermazione del ruolo della Camera di commercio come detentore dei dati economico-statistici della provincia.

Risorse a budget: €  
38.780,00

Oneri 2021 per  
interventi economici: €  
34.943,33

Realizzazione spesa:  
90,11%

C2 Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica						50%			98%	
C2	1	862	/	863	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	100%	100%	100%
C2	2	62	/	2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella piattaforma mailing/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	21,7%	24,0%	90%
C2	3	816	/	816	Grado di utilizzo del sito	N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X-1	20%	132%	100%	100%
C2	4	875	/	875	Livello di visibilità delle iniziative camerali sui media	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%	138%	100%	100%

Impatto dell'attività realizzata nel 2021	Servizi coinvolti
<p>Nel complesso l'obiettivo risulta raggiunto al 98%.</p> <p>In tema <b>di trasparenza</b> nel corso dell'anno la Camera ha costantemente monitorato e aggiornato la sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale, nel rispetto del D.Lgs. 33/2013 s.m.i., tanto per i contenuti quanto per la correttezza dell'alberatura.</p> <p>Nel Cruscotto di Ente è presente un indicatore specifico in cui si da conto dell'esito del monitoraggio effettuato sulla sezione Amministrazione Trasparente, sulla base dell'attestazione annualmente resa dall'OIV sulla base della griglia predisposta da ANAC.</p> <p><b>Comunicazione</b></p> <p>Le attività di comunicazione della Camera di Commercio si sono esplicate, oltre che per mezzo di programmi previsti per la comunicazione istituzionale non pubblicitaria, anche attraverso iniziative promozionali, l'organizzazione di eventi e la partecipazione a rassegne specialistiche.</p> <p>I dati relativi al sito Internet istituzionale indicano, rispetto all'anno precedente, una crescita del +31,3% degli utenti e del 79,3% dei nuovi utenti; le sessioni hanno segnato +19% mentre le pagine visualizzate sono calate di quasi il 7%.</p> <p>Nel 2021 sono state avviate 38 azioni di mailing per un totale di oltre 84mila e-mail inviate .</p> <p>Prosegue il servizio di newsletter "Il Registro Imprese Informa", quattro numeri realizzati nel 2021, diretta ai professionisti (in media 500 indirizzi e-mail) che hanno rapporti con il Registro delle Imprese allo scopo di informarli sulle novità, le tempistiche e le procedure in capo al servizio.</p> <p>La qualificazione del CRM risulta una delle attività con cui la Camera riesce ad offrire una comunicazione efficace e mirata; per questo motivo è confermato tra gli obiettivi strategici dell'Ente quello di mantenere una percentuale di imprese qualificate rispetto al totale di quelle attive presenti in provincia, che alla fine dell'anno risulta essere raggiunto, complice il passaggio ad un nuovo sistema di mailing, al 90%.</p> <p>L'indicatore strategico riguardante il livello di visibilità sui media (stampa e on line) che mette a confronto le uscite medie sia stampa che on line dei comunicati prodotti dall'ente negli anni 2021 e 2020 evidenzia un incremento del 38% ampiamente superiore al target prefissato.</p>	<p>Servizio Relazioni esterne e Affari Generali</p>



### 3.1. Gli Obiettivi strategici

#### Programma 3.9: Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza

##### Risultati attesi

- Semplificazione e trasparenza a favore delle imprese e degli intermediari nell'ottica di una progressiva contrazione dei costi sopportati dalle imprese
- Mantenimento degli standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi erogati all'utenza
- Mantenimento dell'elevato grado di soddisfazione dell'utenza
- Utilizzo della posta elettronica certificata nella notificazione delle sanzioni
- Integrazione in ambiente Com.Unica delle procedure telematiche presidiate dal SUAP
- Maggior consumo di documenti certificativi in modalità telematica e calibrati sulle esigenze dell'utenza
- Ottimizzazione dell'orario di apertura per l'accesso del pubblico agli uffici del R.I

Risorse a budget  
(Interventi  
Economici): €  
132.878,13

Oneri 2021 per  
Interventi  
Economici: €  
132878,13

Realizzazione  
spesa: 100,00%



## 3.1 Gli Obiettivi strategici

### Obiettivo strategico B1

				Prospetti va		PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza						100%			98%	
B1	1	36				Mantenimento degli standard previsti nella Carta dei Servizi anche a seguito dell'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%	97,2%	95%	100%
B1	2	703	/	704		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%	100%	100%	100%
B1	3	524	/	368		Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (Ri e sportello polif.) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi	N° di contatti con esito negativo (colore giallo/rosso segnalati tramite totem)/N° contatti dello sportello fisico anno X	5%	0,6%	5%	100%
B1	4	815				Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Esito della valutazione nei confronti delle imprese (su una scala da 1 a 5) (valore medio)	5%	3,30	3,00	100%
B1	5	869	/	870		Livello di diffusione degli strumenti digitali camerale tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/N° sedi di impresa registrate all'01/01 anno X	20%	7%	8%	90%
B1	6	707				Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	10%	-17,46	-5,00	100%
B1	7	708				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%	194,00	monitoraggio	194,00
B1	8	592	/	593		Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card)rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	94%	85%	100%
B1	9	69				Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione)anno X (Pec incluse)	15%	5,20	6,00	100%
B1	11	959	/	960		Grado di accoglienza dell'utenza che si rivolge telefonicamente all'ente	N° telefonate non risposte anno X (negli orari di apertura dell'ente)/N° telefonate non risposte anno X-1 (negli orari di apertura dell'ente)	5%	0,76	0,70	91%

## Obiettivo strategico B1

Impatto dell'attività realizzata nel 2021	Servizi coinvolti
<p>Il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico di sintesi collegato a questo programma è stato pari al 98%. In esso confluiscono diverse azioni tra cui alcune specifiche del Servizio Registro Imprese, riguardo al flusso telematico intercorrente con il Tribunale di Pisa per la trasmissione delle informazioni relative alle procedure concorsuali (fallimenti e concordati preventivi in primis); a questo proposito si segnala che, con l'entrata in vigore del DL 76/2020, è stata demandata al Conservatore la competenza in merito all'adozione del provvedimento di cancellazione della maggior parte delle procedure d'ufficio (solo il procedimento di cui all'art. 2191 cc è rimasto alla competenza del Giudice del Registro), eliminando quasi completamente la necessità di una interconnessione telematica tra gli Uffici coinvolti.</p> <p>Prosegue l'utilizzo della PEC per la trasmissione di verbali di accertamento delle violazioni Registro Imprese, REA e Artigiane nonostante il permanere di alcune criticità determinate dalla scarsa attenzione delle imprese alla regolare tenuta dei propri indirizzi ed agli esigui strumenti di verifica; si segnala al riguardo che il sopracitato DL 76/2020 2020 è intervenuto ribadendo l'obbligo per le imprese di provvedere ad iscrivere e tenere aggiornato il proprio indirizzo PEC, introducendo anche sanzioni pecuniarie.</p> <p>Con riferimento all'integrazione in ambiente ComUnica delle procedure telematiche indirizzate al SUAP, va specificato che tale procedimento, non ancora conseguito nel corso del 2021, è necessariamente correlato all'attività di InfoCamere e della Regione Toscana.</p> <p>Già da alcuni anni la Camera persegue l'obiettivo di garantire livelli sempre migliori di qualità e di soddisfazione dell'utenza, avvalendosi di strumenti di misurazione delle performance dell'Ente, oltre che di strumenti di rilevazione della soddisfazione dell'utenza (quali indagini di customer satisfaction, rilevazioni sul gradimento dei servizi anagrafico certificativi rilevati tramite totem, rilevazioni puntuali della soddisfazione dell'utenza su iniziative di carattere promozionale e di formazione manageriale, rilevazioni di outcome); vengono quindi in questo modo parallelamente perseguiti e monitorati gli obiettivi riguardanti la qualità erogata e quella percepita. Tutto ciò, unitamente al rispetto della Carta dei Servizi dell'Ente, consente all'Ufficio del Registro delle Imprese di mantenere e migliorare gli standards qualitativi e di incrementare continuamente le sue performances ottimizzando i procedimenti interni.</p> <p>Si rileva al riguardo l'indicatore sui tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche, che anche nel 2021 si conferma inferiore al target prefissato.</p> <p>Correlato al miglioramento dell'offerta di servizi vi è anche il potenziamento di una vera e propria consulenza che viene fornita a imprese e professionisti su vari canali; dalle informazioni telefoniche a quelle fornite in via telematica (mail, PEC, ecc.), senza tralasciare l'importanza di uno sportello fisico a disposizione per approfondimenti su tematiche particolari e complesse. Ad uno sportello telefonico di 23 ore alla settimana, si è consolidato il supporto specialistico in self care (c.d. SARI 2.0) che consiste nella messa a disposizione dell'utenza di una banca dati costantemente aggiornata e disponibile 24H/7gg contenente informazioni sugli adempimenti relativi al Registro delle Imprese comprensivo anche di un sistema di prenotazione di chiamata per facilitare l'accesso al personale qualificato per le richieste più specifiche.</p>	<p>Trasversale</p>

In considerazione della sempre maggiore importanza riconosciuta alla diffusione degli strumenti digitali tra le imprese, a partire dal 2020 è stato introdotto un nuovo obiettivo strategico dell'Ente che mira a favorire la diffusione della cultura digitale tra le imprese, mostrando i vantaggi dello sviluppo in digitale tra cui la rapidità nel reperimento delle informazioni e il notevole risparmio di tempo e di costi; gli strumenti digitali presi in considerazione sono lo SPID, la firma remota e il cassetto digitale utili per lo svolgimento in digitale della propria attività. A consuntivo l'indicatore risulta raggiunto al 90%; elemento trainante si conferma il cassetto digitale, esclusiva camerale che consente all'imprenditore di avere in tempi rapidi tutti i dati relativi alla propria impresa (visure, atti, ecc.), mentre meno sfruttati sono la firma remota (ancora preferita rimane la CNS a cui si sta affiancando anche il nuovo token wireless) e lo SPID che, soprattutto in questo periodo di pandemia globale, ha visto il suo diffondersi anche tramite attraverso altri canali (tramite CNS ad es. ogni persona può ottenere in autonomia lo SPID senza ricorrere al sostegno della Camera).

Altri indicatori sulla qualità erogata sono rispettivamente:

- La Carta dei Servizi camerale, annualmente oggetto di revisione, che prevede standard specifici per i principali servizi erogati dall'Ente, il cui rispetto è oggetto di monitoraggio e viene annualmente pubblicato sul sito camerale. Il grado di compliance agli standard previsti in tale documento rappresenta un obiettivo strategico dell'Ente che viene misurato mediante l'adozione di specifici indicatori sia nel cruscotto di Ente che negli obiettivi assegnati ai servizi ed agli uffici. Nel 2021, nonostante il permanere dell'emergenza sanitaria, la Camera ha deciso di mantenere inalterato il target di compliance pari al 95% previsto ad inizio anno per confermare il suo impegno nei confronti dei propri stakeholders e del sistema imprenditoriale della provincia.
- L'indicatore di tempestività dei pagamenti calcolato secondo le indicazioni ministeriali (che nel 2021 si conferma con valore decisamente negativo -17,46 e quindi, secondo le modalità di costruzione dell'indicatore stesso, più performante rispetto ad un target atteso pari a -5).
- Sempre in un'ottica di miglioramento della qualità erogata, è stato implementato un particolare indicatore destinato a valutare il grado di accoglienza dell'utenza che si rivolge telefonicamente all'Ente, a seguito della definizione di un gruppo di dipendenti, di categoria A e B, afferenti a diversi uffici, a cui è stato affidato il compito di rispondere alle chiamate in arrivo al centralino per poi smistarle tra i vari uffici di competenza. L'indicatore in questione mette a confronto il numero delle telefonate non risposte dell'anno 2021 con quelle dell'anno precedente prevedendo quale misura dell'efficacia di tale gruppo di risponditori, la riduzione delle mancate risposte del 30% su base annua.

La qualità percepita è stata invece rilevata mediante indicatori specifici destinati a misurare il grado di soddisfazione dell'utenza tramite diverse rilevazioni: somministrazione di questionari a conclusione delle iniziative di carattere promozionale e/o formative (circa 1423 questionari compilati principalmente on line tramite applicativi specifici) e indagini mirate a rilevare la soddisfazione di lungo periodo (indagini di outcome), realizzate tramite interviste telefoniche condotte da una società di sistema appositamente incaricata, piuttosto che l'utilizzo di un totem finalizzato a rilevare la soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafici tramite emoticons collocato all'ingresso degli uffici (Registro imprese e Sportello Polifunzionale).

## 3.2 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

In attuazione della Legge 190 del 6 novembre 2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione dell’illegalità nella Pubblica Amministrazione”, la Camera di Commercio di Pisa ha adottato il Piano Triennale di prevenzione della corruzione per il triennio 2021-2023 con delibera del Commissario Strordinario n.24/2021.

Come già specificato, il ciclo della performance è stato integrato con gli strumenti e le misure contenute nel **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza** che, appositamente contraddistinti in una colorazione diversa, consentono di verificare l’effettivo raggiungimento dei target previsti.

In questo modo risulta essere assicurato un adeguato collegamento tra il Programma e la mappa strategica dell’ente da cui prende avvio il ciclo della performance.

Al seguente link al sito camerale è possibile consultare sia il Piano di prevenzione della corruzione 2021-2023 che la Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione redatta secondo il prospetto appositamente predisposto da ANAC:

<https://www.pi.camcom.it/dettagli/2568/Prevenzione-della-corruzione.html>



# Indicatori ulteriori in tema di anticorruzione previsti dal Piano Triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) 2021-2023

## Indicatori a carico della Dirigenza

Prospettiva					CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
C2	5	731			Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell' anno	5%	0,00	0,00	100%
C2	6	476	/	477	Livello di Monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X e controllati/Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X	5%	100%	100%	100%

A questo proposito si rileva che non si sono verificati eventi corruttivi nell'anno e che i Dirigenti hanno effettuato i controlli così come previsto dall'indicatore in oggetto.

I rapporti controllati sono stati complessivamente 19 per un valore complessivo di poco superiore a 740.000 Euro. Per tutti i controlli non sono state riscontrate criticità.

## Indicatore a carico dell'Ufficio Comunicazione

Prospettiva					CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
C2	10	406			Livello di aggiornamento del Piano annuale di Comunicazione	Data di pubblicazione del Piano di Comunicazione anno X	5%	26/03/2021	30/03/2021	100%

Il Piano di comunicazione 2021 redatto dall'Ufficio Affari generali, Comunicazione e Informazione economica è stato pubblicato nei tempi previsti sul sito camerale dove è consultabile [https://www.pi.camcom.it/documenti/Piano-comunicazione-2021\\_Rev2-as.pdf](https://www.pi.camcom.it/documenti/Piano-comunicazione-2021_Rev2-as.pdf)

Nello schema sottostante si riporta a consuntivo la formazione prevista ed effettivamente realizzata in tema di anticorruzione

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione
Ore formazione fruite dal personale camerale su tematiche inerenti ia trasparenza e l'anticorruzione (la compliance normativa, la digitalizzazione della documentazione e dei procedimenti della P.A. , codice appalti, nuovo pna,normativa sulla privacy) PTPCT	20%	6	10,00	100%

## Obiettivi che concorrono alla componente variabile del Fondo risorse decentrate

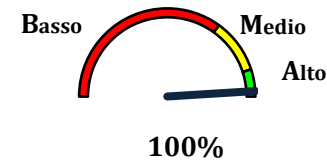
Come previsto dall'art. 67 c.5 del CCNL 2016 - 2018 gli Enti possono destinare apposite risorse alla componente variabile del Fondo per le risorse decentrate al personale per il conseguimento di obiettivi dell'Ente, anche di mantenimento, definiti nel Piano della performance o in altri analoghi strumenti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

Il Commissario Straordinario, con delibera n. 72 del 5 ottobre 2021, ha individuato i seguenti progetti validi per l'anno 2021:

1. “Miglioramento accessibilità telematica dell'Ente da parte dell'utente esterno”
2. “Mantenimento degli standard di qualità previgenti dei servizi erogati dalla CCIAA di Pisa in epoca Covid – Carta dei servizi 2021”
3. “Preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali”
4. “Progetto per la transizione digitale”
5. “Terre di Pisa” una destinazione turistica che affronta la pandemia”

Verificati dall'OIV a consuntivo tutti gli obiettivi risultano essere stati pienamente realizzati

E' stato inoltre realizzato il progetto CONTINUARE A CREARE VALORE AGGIUNTO, di cui all'art. 67 comma 4 del CCNL 2016-2018, che si basa su un set di obiettivi strategici contenuti nel cruscotto dell'Ente approvato con Delibera del Commissario Straordinario n. 6 del 29/01/2021 ed aggiornato con Delibera del Commissario n. 62 del 27/07/2021 per cui, sulla base della validazione dell'OIV, sono state rese disponibili risorse in misura proporzionale al suo raggiungimento.



### 3.3 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

SEGRETARIO GENERALE						100%			
			Prospettiva		IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021
<b>Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale</b>						<b>40%</b>			<b>100%</b>
			Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1		Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy	20%	100%	95%	100%
					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	15%	97%	95%	100%
					Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio	20%	100%	95%	100%
					Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	15%	100%	95%	100%
819					N° di servizi innovativi per l'attuazione della missione dell'ente	20%	4,00	3,00	100%
			Prospettiva		<b>ECONOMICO FINANZIARIO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2021</b>	<b>Risultato Atteso 2021</b>	<b>% Realizzazione 2021</b>
				Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	10%	100%	95%	100%
<b>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</b>						<b>15%</b>			<b>100%</b>
			Prospettiva		<b>IMPRESE E TERRITORIO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2021</b>	<b>Risultato Atteso 2021</b>	<b>% Realizzazione 2021</b>
				Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	50%	98%	95%	100%
					Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	50%	100%	95%	100%

### 3.3 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

2/2

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%			100%		
			Prospettiva	PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
			Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	20%	98%	95%	100%	
			Prospettiva	CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
			Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	20%	96%	95%	100%	
			Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica	10%	98%	95%	100%	
5	731		Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell' anno	5%	0,00	0,00	100%	
6	476	/	477	Livello di Monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X e controllati/Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X	5%	100%	100%	
			Prospettiva	ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
			Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Valorizzazione economica del patrimonio camerale	15%	100%	95%	100%	
			Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Continuare a creare valore aggiunto	15%	100%	95%	100%	
10	608	/	609	Ridefinizione nuova operatività a seguito entrata in vigore della legge di riforma	Interventi economici realizzati nell'anno/Interventi economici previsti nell'anno	10%	97%	85%	100%



99,8%

1/2

### 3.3 Gli obiettivi individuali: Dirigente Area Risorse Strumentali

DIRIGENTE AREA RISORSE STRUMENTALI							99,8%			
					PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza					5%			100%	
B1	6	707			Livello di tempestività dei pagamenti Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	100%	-17,46	-5	100%	
CRESCITA E APPRENDIMENTO							Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane					5%			100%	
C1	1	709			Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali (indicatore bench) - per Area di competenza Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite / ore di formazione previste)	100%	0,95	85%	100%	
C2	Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica					10%			100%	
C2	1	862	/	863	Grado di compliance su trasparenza amministrativa N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	20%	1,00	100%	100%	
C2	3	816	/	816	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto) N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics nell'anno X-1	20%	1,32	1,00	100%	
C2	6	480	/	481	Livello di Monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X e controllati/Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X	20%	1,00	100%	100%	
C2	5	731			Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione Numero di eventi corruttivi verificatisi nell' anno	20%	0,00	0%	100%	
C2	7	968			Incremento soddisfazione servizio accoglienza cliente Kick off progetto WELCAM	20%	30/03/2021	31/03/2021	100%	

### 3.3 Gli obiettivi individuali: Dirigente Area Risorse Strumentali

2/2

					ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
D1 Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture						5%			100%	
D1	1	817			Grado di valorizzazione del sistema delle partecipazioni	Servizi erogati con collaborazione società di sistema	100%	3,00	1,00	100%
D3 Continuare a creare valore aggiunto creato						75%			100%	
D3	1	818	/	2	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento + Costi personale anno X/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	105,54	121,50	100%
D3	12	873	/	874	Grado di efficienza di consumo di energia elettrica (indicatore pareto)	Spese energia elettrica/N° metri quadrati disponibili	25%	24,25	28,55	100%
D3	5	94	/	95	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench )	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-1 (=F24 + altre forme, anno di cassa X-1) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-1 (per anno di cassa X)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno X-1	30%	74%	75%	99%
D3	13	967			Miglioramento delle prestazioni energetiche del palazzo degli affari	Completamento progettazione esecutiva interventi deliberati per l'efficientamento energetico e seguito diagnosi energetica	20%	08/10/2021	31/12/2021	100%

### 3.3 Gli obiettivi individuali: Dirigente Area Semplificazione trasparenza e tutela

#### DIRIGENTE AREA SEMPLIFICAZIONE TRASPARENZA E TUTELA

98,7%

AZIONE						Valenza indicatore	Indicatore	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021
<b>IMPRESE E TERRITORIO</b>								<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2021</b>	<b>Risultato Atteso 2021</b>	<b>% Realizzazione 2021</b>
A6	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica							40%			99%
A6	3	699	/	699		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	20%	93%	100%	93%
A6	5	701	/	702		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	20%	100%	100%	100%
A6	4	700				Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12	10%	4,00	2,00	100%
A6	1	935				Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi di impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	20%	1,00	100%	100%
A7						Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	30%	100%	95%	100%
<b>PROCESSI INTERNI</b>								<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2021</b>	<b>Risultato Atteso 2021</b>	<b>% Realizzazione 2021</b>
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza							40%			98%
B1	1	224				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 (Area semplificazione trasparenza e tutela)	25%	99%	95%	100%
B1	2	732	/	733		Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	Area gest.pat. Fin. E Rdm: (N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X / N° questionari realizzati e compilati anno X)/Percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X - 1	10%	99%	100%	99%
B1	3	524	/	368		Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico ed identificativi (Ri e sportello polif) sul	N° di contatti con esito negativo (colore giallo/rosso segnalati tramite totem)/N° contatti dello sportello fisico anno X	10%	1%	5%	100%
B1	5	869	/	870		Grado di implementazione del sistema qualità	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/N° sedi di impresa registrate all'01/01 anno X	15%	7%	8%	90%
B1	8	592	/	593		Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	94%	85%	100%
B1	9	69				Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione)anno X (Pec incluse)	20%	5,20	6,00	100%
B1	10	66	/	67		Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute (indicatore calcolato includendo le PEC)	10%	25%	25%	100%

### 3.3 Gli obiettivi individuali: Dirigente Area Semplificazione trasparenza e tutela

2/2

Prospettiva					CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
C1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane						5%			100%	
C1	1	709			Livello di adeguamento delle competenze del personale alle nuove funzioni camerali (indicatore bench)	Partecipazione alle linee formative individuate dall'Ente (ore di formazione effettivamente fruite / ore di formazione previste)	100%	94,98%	85%	100%
C2 Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica						10%			100%	
C2	1	862	/	863	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	20%	100%	100%	100%
C2	3	816	/	816	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics nell'anno X-1	20%	1,32	1,00	100%
C2	5	731			Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	10%	0%	0,00	100%
C2	6	480	/	481	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X e controllati/Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X	50%	100%	100%	100%
Prospettiva					ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021	
D3 Continuare a creare valore aggiunto						5%			100%	
D3	5	601	/	602	Margine 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)	100%	1,40	1,10	100%



## 3.4. La dimensione di genere e benessere: attuazione piano azioni positive 2021-2023



### PIANO OPERATIVO 2021-2023

Di seguito si riporta lo stato di attuazione del Piano operativo delle azioni positive per l'anno 2021 contenuto nel Piano della performance 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

##### Consuntivo:

una riunione effettuata nel 2021

## 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.

### Consuntivo

- Effettuata indagine annuale sulla soddisfazione della formazione fruita nell'anno con una percentuale di risposte pari all'83%. Le risposte sono state 19 su 23 questionari somministrati: da questi emerge una valutazione (Congruenza dei contenuti del corso rispetto agli obiettivi enunciati/aspettative iniziali) pari al 78.5% del grado di soddisfazione (soddisfacente e molto soddisfacente)

## 3 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).

### Consuntivo:

- la Camera anche per il 2021 ha adottato misure organizzative volte alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, autorizzando richieste di flessibilità oraria sia in ingresso che in uscita, cambi di giorni di rientro, che concedendo su richiesta, compatibilmente con le esigenze organizzative, trasformazione dell'orario di lavoro da full - time a part - time. Di seguito si riporta la serie storica sulla composizione del personale per tipologia contrattuale.

Composizione del Personale per tipologia contrattuale

2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
64	2	60	4	55	5	53	4	51	4	49	3	45	5	41	5
66		64		60		57		55		52		50		46	

#### 4. 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

##### Consuntivo

Il punteggio sintetico dell'indagine annuale sul benessere, così come dettagliato nella slide successiva di 4,51 è stato pari al 92% di quello del precedente anno come rilevato nello specifico obiettivo strategico dell'Ente

CRESCITA E APPRENDIMENTO		Peso	Valore ottenuto 2021	Risultato Atteso 2021	% Realizzazione 2021
Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	50%	0,92	1,00	92%

### 3.4. La dimensione di genere e benessere: attuazione piano azioni positive 2021-2023 - I risultati dell'indagine sul benessere

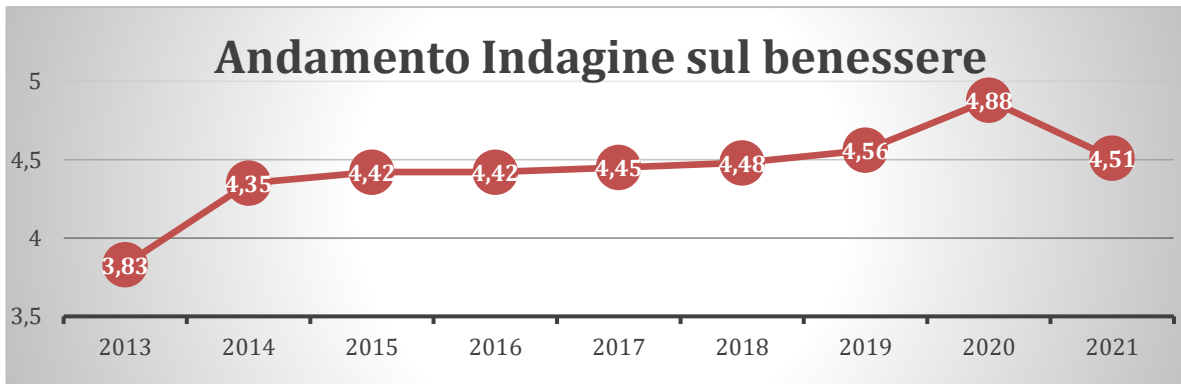
In tema di benessere del personale l'Amministrazione dal 2013 conduce l'indagine sul personale dipendente della Camera di Commercio di Pisa, ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C.

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

L'indagine relativa all'anno 2021 è stata condotta nel mese di dicembre con compilazione on line del questionario utilizzando l'applicazione Google Moduli. Alla rilevazione ha partecipato il 71,1% dei dipendenti ed i risultati sono stati positivi sebbene leggermente in calo rispetto all'anno precedente, con un risultato sintetico pari a 4,51 (3,6 è il dato di sufficienza) che è il terzo migliore dall'inizio dell'indagine ben 9 anni fa.

Da segnalarsi che il questionario è stato integrato con una sezione dedicata allo smart working che ha evidenziato un giudizio complessivamente positivo da parte dei lavoratori con valori ampiamente sopra la media in merito all'organizzazione del lavoro all'interno dell'Ente.



### 3.4. La dimensione di genere e benessere: attuazione piano azioni positive 2021-2023

Composizione del Personale per Sesso															
2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
47	19	45	19	42	18	39	18	37	18	36	16	34	16	31	15
66		64		60		57		55		52		50		46	

#### Iniziative intraprese

- Comitato per l'imprenditoria femminile e, in genere, tutte le attività espressamente destinate alla promozione dell'impresa al femminile
- Servizi di supporto all'impresa, per creazione e sviluppo, destinati specificatamente alle donne o agli uomini
- Maggiorazioni dei contributi destinati alla creazione di imprese femminili
- Partecipazione al progetto Busy Ness Woman coordinato da Unioncamere Toscana e Regione Toscana rivolto alle nuove imprenditrici e a quelle già in carriera
- Istituzione con Determinazione del SG n. 514 del 28 aprile 2011 di un "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni" (Legge 183/2010)
- Adozione di misure organizzative volte alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, autorizzando richieste di flessibilità oraria sia in ingresso che in uscita, che concedendo su richiesta trasformazione dell'orario di lavoro da full - time a part - time.

#### Analisi del contesto imprenditoriale di genere anno 2021

Imprese femminili 22,03% delle imprese provinciali registrate  
Tasso di disoccupazione: femminile 8,3% e maschile 5,1%



## 4. Il processo di misurazione e valutazione

La Camera ha rispettato quanto contenuto nel SMVP, con riferimento alle fasi e tempistiche previste per il processo di misurazione e valutazione della performance.

Nel mese di luglio sulla base delle risultanze del monitoraggio sull'avanzamento delle attività si è proceduto alla consueta verifica ed all'aggiornamento di alcuni obiettivi contenuti nel cruscotto degli obiettivi strategici dell'Ente, previsti nella versione iniziale del Piano, per cui si è rilevata l'impossibilità di raggiungimento nei tempi e con le performance previste. Di tali modifiche, opportunamente motivate e validate dall'OIV, si è dato evidenza con il loro relativo aggiornamento all'interno del Piano della performance 2021-2023 rispetto al quale si sta rendicontando con la presente Relazione.



## 5. Allegati Tecnici: riferimenti

### I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:**

<http://www.pi.camcom.it/it/default/2244/Sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-Performance.html>

**Piano della Performance:**

<http://www.pi.camcom.it/it/default/1392/Piano-della-Performance.html>

**Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza**

<http://www.pi.camcom.it/it/interno-lista/2568/Anticorruzione.html>

**Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio**

<http://www.pi.camcom.it/it/default/2157/Piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio.html>