



Camera di Commercio  
Pisa

# LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020

Camera di Commercio di Pisa

16 Giugno 2021

Approvato con Delibera del Commissario Straordinario n. 43/2021



## 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.



# Indice

## **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) 2020-2022**

**- Obiettivi che concorrono alla componente variabile del Fondo risorse decentrate**

#### **3.3 Gli obiettivi individuali**

#### **3.4 La dimensione di genere: pari opportunità e il Bilancio di genere**

## **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 2020/2022 aggiornato : [https://www.pi.camcom.it/documenti/Aggiornam Piano\\_Performance\\_Pi\\_2020-2022\\_1\\_compressed.pdf](https://www.pi.camcom.it/documenti/Aggiornam_Piano_Performance_Pi_2020-2022_1_compressed.pdf)





## 1. I principali risultati raggiunti

Imprese, Territorio e  
Consumatori

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 2020 così come descritti nella sezione 3 è pari al 94,9%

### Servizi promozionali e digitali

In conseguenza della pandemia Covid che ha caratterizzato tutto l'anno 2020 la Camera ha operato con le nuove modalità organizzative e di prestazione del lavoro imposte dalla situazione emergenziale attuando le seguenti iniziative:

- ha rivisto la destinazione delle risorse concentrandole sull'erogazione di voucher diretti alle imprese per 1,3 milioni di euro
- ha trasferito 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. Il calo dell'attività nelle imprese di molti settori ha consentito un maggior investimento delle imprese in formazione

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 organizzati seminari di orientamento al lavoro e creazione di impresa che ha coinvolto studenti della provincia

- Dopo la ridefinizione del programma promozionale dell'Ente a seguito della cancellazione di eventi fiere ed incoming a livello mondiale 180 imprese hanno beneficiato di servizi di supporto all'internazionalizzazione, check up e beneficiari di voucher
- 366 imprese complessivamente finanziate dal bando voucher «Emergenza ripartenza» con il quale sono stati messi a disposizione 1,3 milioni di contributi a fondo perduto per sostenere le imprese colpite dalla crisi economica conseguente l'emergenza sanitaria Covid 19
- Circa 1.000 partecipanti ai seminari informativi organizzati via web dal servizio promozione: i corsi erogati on line sull'internazionalizzazione hanno avuto ottimi riscontri in termini di partecipanti e completati in numerosi casi da percorsi di export check up, stesura e attuazione dei piani export.
- 127 quesiti rivolti allo sportello in materia di internazionalizzazione ed etichettatura di cui 46 check up realizzati in collaborazione con Promos Italia srl
- Oltre 400 partecipanti ad iniziative di promozione turistica
- 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 2020 si è sostenuta la visibilità della destinazione e la qualità dei servizi. Alla fine dell'anno i visitatori del sito sono stati oltre 76.000 con un incremento rispetto allo scorso anno del 241%, followers della pagina facebook 30.000, le schede dei members completate per 380 imprese.
- 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 2020 sono state 24 e gli assessment delle competenze /self e guidati) 484.
- Oltre 1.500 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° 2 accordi e convenzioni con Enti e altri soggetti in tema di legalità e di vigilanza e 2 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

A seguito uscita del DL n. 23/2020 l'entrata in vigore di tutte le disposizioni in tema di codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al D.lgs. 14/2019 prevista al 15/08/2020 è stata posticipata al 1/09/2021

I risultati del Punto Informativo Brevettuale e dell'Ufficio Brevetti

- Quasi il 99% delle circa 20.600 pratiche telematiche del Registro Imprese sono state lavorate entro 4 giorni (termine fissato nella Carta dei Servizi della Camera), rispetto ai 5 di legge
- 141 le start up e PMI innovative iscritte al Registro Imprese
- 71 tra conciliazioni e mediazioni avviate nell'anno
- 19 partecipanti al corso per l'aggiornamento per mediatori civili e commerciali
- Approvazione da parte della Giunta camerale dello Schema di protocollo d'Intesa con la Prefettura di Pisa per la «promozione della mediazione civile e commerciale nella gestione del contenzioso derivante dalla pandemia»
- 40 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
- 91 utenti (imprese, enti di ricerca, associazioni, professionisti del settore) hanno usufruito dei servizi di assistenza brevettuale della Camera e di ricerche di anteriorità
- 237 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

Nel 2020 nonostante la situazione emergenziale la Camera ha lasciato inalterato il target di compliance alla Carta dei Servizi (pari al 95%) definito ad inizio anno ante Covi rinnovando l'impegno a far fronte alle istanze di utenti e cittadini

- 99% il rispetto della Carta dei servizi nel 2020
- -7,01 l'indicatore di tempestività dei pagamenti 2020

### 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

- Per la prima volta la rilevazione è stata realizzata in via informatizzata, con compilazione on line del questionario e mediante modalità che garantiva l'anonimato.
- per il primo anno dall'avvio dell'indagine, nel 2013, tutti gli indicatori presi in esame sono risultati sopra la sufficienza (valore 3,6), e riassumibili con un punteggio complessivo pari al 107% rispetto all'anno precedente.

### ...IN CIFRE

Anche per il 2020 l'Ente ha ripristinato la maggiorazione del 20% autorizzata dal MISE per il finanziamento dei tre 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.

Il bilancio consuntivo dell'esercizio 2020 si distingue per i seguenti elementi:

- Risultato economico in sostanziale pareggio.
- Costi di funzionamento limitati al 20% degli oneri complessivi.
- Interventi economici diretti sul territorio, che superano 2,3 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 -7,01

Rispetto della Carta dei servizi camerale 99%

Tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese (comprensivi dei tempi sospensione) 4,90

Grado di utilizzo del sito camerale oltre 150.000 utenti nel 2020 (176% rispetto al 2019)

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

Rilevazione della soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafico certificativi (esito negativo solo da parte dell' 1,8% di pubblico allo sportello nell'anno 2020)

### Alcuni indicatori di qualità percepita



## 2. Analisi del contesto e delle risorse.

Come noto l'anno 2020 passerà alla storia come l'anno della diffusione della pandemia Covid-19, che ha duramente colpito il sistema economico a livello mondiale, incidendo sul sistema produttivo e sociale dei vari Paesi ed i cui effetti non sono ancora del tutto misurabili.

Il rapido evolversi dell'emergenza Coronavirus a partire dalla fine del mese di febbraio 2020 ha determinato il susseguirsi di norme di contenimento anche di natura organizzativa sempre più restrittive, cui la Camera si è progressivamente adeguata, già a partire dal 6 marzo quando, in ottemperanza del decreto del Presidente del Consiglio del 4/03/2020 sono state date disposizioni per l'apertura degli uffici esclusivamente su appuntamento al fine di evitare i rischi connessi a possibili assembramenti. Con il D.L. n 18 del 17 marzo "Cura Italia" si è introdotto il lavoro da remoto quale "modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa" nella PA: grazie alle competenze professionali del personale e agli investimenti già fatti e completati nell'anno, in pochi giorni tutti i dipendenti sono stati in grado di operare da remoto e garantire tutte le prestazioni richieste, seppure nel mutato ritmo produttivo della pandemia.

Durante la pandemia l'Ente, con le nuove modalità organizzative e di prestazione del lavoro ha mantenuto alto il livello di qualità nell'erogazione dei servizi, rispettando gli impegni assunti con la Carta dei Servizi, ha rivisto la destinazione delle risorse concentrandole sull'erogazione di voucher diretti alle imprese per 1,3 milioni di euro; ha trasferito 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 specie nella ristorazione (così provata dai lockdown), sia per la gestione della sicurezza e dei protocolli anti-covid. Il calo dell'attività nelle imprese di molti settori ha consentito, in controtendenza, un maggior investimento delle imprese in formazione: i corsi erogati on line sull'internazionalizzazione sono stati molto seguiti e completati in numerosi casi i percorsi di export check up, stesura e attuazione dei piano export.



## 2. Analisi del contesto e delle risorse.

### L'esperienza del lavoro agile emergenziale

Con l'art 87 c.1 del DL 18/2020 il lavoro agile è divenuto nel 2020 «la modalità ordinaria» di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni

L'Ente ha avviato il lavoro agile emergenziale fondandosi sui presupposti già presenti nell'Ente:

- digitalizzazione dei processi, competenze, supporto alle competenze e dotazioni tecnologiche. Ciò ha consentito nel mese di marzo, all'avvio del lock down, di attivare nel giro di pochi giorni l'operatività da remoto 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 (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).

#### 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

- specifica formazione ad hoc per tutto il personale in smart working, in parte comune a tutti i dipendenti ed in parte distinta per categorie, responsabili e dirigenti su questa nuova modalità lavorativa.
- la presenza del personale presso la sede camerale è stata regolata, nelle diverse fasi emergenziali, da appositi ordini di servizio
- l'Ente attualmente si avvale di un sistema di prestazioni lavorative “ibride” in cui il personale alterna giornate in presenza a giornate in modalità da remoto, diverse a seconda degli Uffici di appartenenza, e tutti gli uffici operano con personale contemporaneamente in presenza e da remoto, gestendo le interrelazioni in modo digitale.



## 2. Analisi del contesto e delle risorse.

### Il processo di accorpamento

La Camera di Commercio di Pisa è attualmente coinvolta in un processo di accorpamento con le Camere di Lucca e Massa Carrara che dovrebbe portare alla costituzione della Camera della Toscana Nord Ovest disposta con DM 16.2.2018.

Dopo l'avvio, nel 2018, delle procedure di costituzione del Consiglio del nuovo Ente Toscana Nord-Ovest, queste sono state sospese in via cautelativa a seguito del ricorso della Camera di Massa-Carrara al Consiglio di Stato con ordinanza del 29 novembre 2018. Dopo l'udienza della Consulta del 10 giugno 2020, che ha rigettato i dubbi di costituzionalità sollevati dal TAR Lazio, l'udienza di quest'ultimo è fissata per il 29/9 pv.

Il protrarsi della sospensione anche per tutto il 2020 ha prolungato di un ulteriore anno questo periodo caratterizzato dall'incertezza delle prospettive di autonomia dell'Ente e per la tenuta del quadro d'insieme della riforma più volte oggetto di esame parlamentare. Di ciò ovviamente ha risentito l'intera organizzazione, posta sotto tensione anche dal permanere del blocco delle assunzioni. In questo contesto, diventato ormai critico, si è dovuto provvedere alla formazione e all'aggiornamento del personale sulle nuove competenze camerali e a continue riorganizzazioni per fronteggiare la riduzione di personale.

Il 2020 è stato anche l'anno in cui si è compiuto un ulteriore passo verso l'attuazione della riforma camerale. Il legislatore è intervenuto confermando l'elenco delle 60 Camere emanato per Decreto, modificando le norme sulla rappresentanza delle originarie circoscrizioni e sul numero dei mandati e ha disposto la cessazione degli organi camerali delle Camere non ancora accorpate. L'art.61 del D.L. 104/2020 convertito in legge, ha determinato, per la Camera di Pisa, la decadenza del Consiglio della Giunta e del Presidente a far data dal 13 settembre, lasciando di fatto l'Ente privo della guida politica e di legale rappresentanza. Solo l'11 gennaio 2021 è stato finalmente nominato, dal Ministro dello Sviluppo economico Stefano Patuanelli, il Commissario straordinario della Camera di Commercio di Pisa nella persona di Valter Tamburini, past President dell'Ente e si è potuto riprendere la programmazione e la gestione strategica della Camera di Commercio.



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

- Con il D.L. n. 23 del 08.04.2020 l'entrata in vigore di tutte le disposizioni in tema di codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al d. lgs 12 gennaio 2019 n. 14, ivi compreso il nuovo sistema di allerta, prevista dal 15 agosto 2020 è stata posticipata al 1° settembre 2021. Conseguentemente sono slittate le azioni strettamente correlate all'implementazione del servizio OCRI.
- Al fine di "incentivare gli investimenti pubblici nel settore delle infrastrutture e dei servizi pubblici" a seguito della crisi post covid sono state apportate - con decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76 poi convertito - alcune modifiche alle soglie previste dal Codice Appalti. In particolare, l'articolo 1 comma 2 del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, convertito con legge 11 settembre 2020, n. 120, ha disposto che le pubbliche amministrazioni possono procedere, fino al 31/12/2021, mediante affidamento diretto all'acquisto di beni e servizi di importo inferiore ad € 75.000.

Con riferimento invece all'andamento economico, a livello nazionale la dinamica del Pil del 2020, secondo l'Istat, si è attestata al -8,9%, con cali asimmetrici di produzione e di attività. Dal lato della domanda aggregata, si è registrato un calo del 9,1% degli investimenti fissi lordi complessivi e del 7,8% dei consumi finali nazionali. Per quel che riguarda i flussi con l'estero, le esportazioni di beni e servizi sono scese del 9,7% e le importazioni del 12,8%.

La pandemia ha colpito anche la provincia di Pisa con una flessione del 14% del PIL, per lo più imputabile al "grande lockdown", che lo ha riportato indietro, in termini di valore, ai livelli del 2012. Il valore dei prodotti esportati è sceso a quasi 2,7 miliardi di euro a causa della caduta registrata dal pelli-cuoio-calzature, dai mobili ma anche dalla meccanica. Alcuni settori invece hanno registrato andamenti anticiclici: sono infatti cresciute le vendite all'estero di prodotti farmaceutici, di cicli-motocicli e di vetro. La caduta dell'export pisano nel 2020 (-14%) è assimilabile, come intensità, a quella registrata durante la "grande recessione" del 2009 (-17,4%): anno, anche quello, caratterizzato da una pesante flessione del sistema moda.

La dinamica delle imprese alla fine del 2020, non registra l'andamento negativo dei fondamentali dell'economia. Il dato finale di un -0,04% pari, in valore assoluto, ad un saldo di -16 aziende (dato perfino migliore rispetto al 2019) deriva da una contrazione delle nuove nascite, più che dalle cessazioni. Gli effetti sulla mortalità delle imprese si registreranno più avanti nel tempo, anche in relazione alla durata complessiva della pandemia, agli effetti delle politiche pubbliche di sostegno, dei tempi tecnici di gestione delle crisi d'impresa.

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

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2020, 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
<b>20-29</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>30-39</b>	9	8	8	6	4	3	1
<b>40-49</b>	28	27	21	20	17	15	16
<b>50-59</b>	20	19	22	23	26	27	25
<b>60 e oltre</b>	9	10	9	8	8	7	8
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>

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

Titolo di studio	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
							donne	uomini
<b>Scuola dell'obbligo</b>	13	10	9	9	9	8	5	2
<b>Diploma</b>	24	26	23	22	21	20	16	4
<b>Laurea</b>	29	28	28	26	25	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>34</b>	<b>16</b>



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

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

### Composizione del Personale per tipologia contrattuale

2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Full time	Part time												
64	2	60	4	55	5	53	4	51	4	49	3	45	5
<b>66</b>		<b>64</b>		<b>60</b>		<b>57</b>		<b>55</b>		<b>52</b>		<b>50</b>	



## LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2020)								
Categoria contrattuale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
							Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>	3	2	2	2	2	2	2	0
<b>D</b>	14	14	14	13	13	12	6	6
<b>C</b>	35	34	30	29	27	27	18	8
<b>B</b>	11	11	11	10	10	8	7	1
<b>A</b>	3	3	3	3	3	3	1	1
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>34</b>	<b>16</b>

Con riferimento alle risorse umane, i dati rappresentati danno evidenza del costante ed ininterrotto calo degli organici dell'Ente





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

	BUDGET ASSESTATO	CONSUNTIVO	DIFFERENZE
<b>PROVENTI CORRENTI</b>	<b>7.610.771</b>	<b>7.649.173</b>	<b>38.402</b>
Diritto Annuale	5.032.536	5.140.260	107.724
Diritti di Segreteria	2.031.300	1.920.777	-110.523
Contributi trasferimenti e altre entrate	416.140	474.440	58.300
Proventi da gestione di beni e servizi	130.795	115.439	-15.356
Variazione delle rimanenze	0	-1.744	-1.744
Arrotondamenti euro		1	1
<b>ONERI CORRENTI</b>	<b>9.049.516</b>	<b>8.517.766</b>	<b>-531.750</b>
Personale	2.606.243	2.496.413	-109.830
Funzionamento	1.708.638	1.374.807	-333.831
Interventi economici	2.500.000	2.338.730	-161.270
Ammortamenti e accantonamenti	2.234.635	2.307.816	73.181
<b>GESTIONE CORRENTE</b>	<b>-1.438.745</b>	<b>-868.593</b>	<b>570.152</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>8.305</b>	<b>74.602</b>	<b>66.297</b>
<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>28.150</b>	<b>728.993</b>	<b>700.844</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE ATT. FINANZIARIE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ammortamenti e accantonamenti		1	
<b>RISULTATO ECONOMICO</b>	<b>-1.402.290</b>	<b>-64.997</b>	<b>1.337.293</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 2020 è stata completata sulla base di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e valutazione ad inizio del mese di giugno 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) ha analizzato 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 94,9%) consente di esprimere un giudizio eccellente.

b) ha avviato – in relazione agli obiettivi con una percentuale di raggiungimento inferiore al 70% – i necessari approfondimenti con la Struttura Tecnica di Supporto e con i dirigenti dell'Ente, nell'ambito dei quali è emerso che:

- Per due obiettivi strategici riguardanti rispettivamente il Turismo e territorio (realizzazione pari al 68%) e la Valorizzazione del patrimonio (realizzazione pari al 59%) si è ottenuto un parziale raggiungimento dei target previsti.

In entrambi i casi le motivazioni sono da ricondursi all'inasprimento, non previsto in sede di revisione degli indicatori a luglio/settembre, delle misure di contenimento attuate ad ottobre con il riespandersi del contagio.



Con riferimento all'obiettivo **Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio** che risulta essere raggiunto al 68%, si rileva che tale risultato è da imputare alla mancata realizzazione dell'evento «Terre di Pisa Food&Wine festival» in epoca Covid 19 all'aperto, che era stato previsto in fase di aggiornamento del cruscotto di Ente nel mese di luglio quanto la diffusione del contagio sembrava essersi attenuata.

L'evento, previsto per i giorni 23/25 ottobre, è stato rinviato al 2021 con determinazione del SG n 263 del 15/10 in seguito a quanto previsto dal Decreto legge 7 ottobre 2020 n. 125 che ha disposto l'obbligatorietà dell'utilizzo della mascherina in tutti i luoghi all'aperto e dal DPCM 13 ottobre 2020 che ha disposto nuove e più stringenti misure, tra le altre, per lo svolgimento di manifestazioni pubbliche, per gli spettacoli aperti al pubblico in luoghi all'aperto, per le attività ludico educative per bambini in luoghi aperti, per l'esercizio delle attività dei bar e ristoranti e dei negozi al dettaglio, e in generale raccomandando di limitare ogni occasione di assembramento con l'obbiettivo di contrastare la diffusione del contagio da virus Covid-19.

Altro obiettivo parzialmente raggiunto riguarda la **Valorizzazione del patrimonio**; in questo caso si rileva che l'obiettivo strategico si compone di due indicatori afferenti il centro congressi della Camera MACC uno dei quali riguardante la sua prevista operatività nell'ultimo trimestre dell'anno. Anche in questo caso per effetto dell'inasprimento delle norme di contenimento della pandemia disposte dal Governo nell'autunno non è stato possibile raggiungere l'obiettivo previsto di un'occupazione delle sale per una percentuale pari ad almeno il 20% del potenziale dei posti disponibili.

Con riferimento a questi obiettivi l'OIV ha condiviso le valutazioni espresse dall'Amministrazione concordando nel tenere conto di queste particolari circostanze in modo che non influiscano sulla valutazione della performance del Segretario Generale, in quanto assegnatario del cruscotto di Ente.



### 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 2020, 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 = 95%**

<b>IMPRESE E TERRITORIO</b> Realizzazione 92%	<b>1. Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale</b> Realizzazione 94%	<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 100%	
	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy Realizzazione 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 Realizzazione 100%	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori Realizzazione 100%
<b>PROCESSI INTERNI</b> Realizzazione 100%	Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio Realizzazione 68%	Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese Realizzazione 100%	<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 92%
	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane Realizzazione 100%	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica Realizzazione 100%	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza Realizzazione 100%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b> Realizzazione 100%	Racionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture Realizzazione 100%	Valorizzazione economica del patrimonio camerale Realizzazione 59%	Continuare a creare valore aggiunto Realizzazione 100%
<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b> Realizzazione 88%			



### 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)

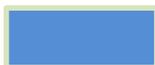
A partire dal triennio 2015-2017 i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del «**Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio su base triennale**», allegato al Bilancio di Previsione. Secondo quanto previsto lo stesso deve essere redatto in conformità alle 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 2020 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 2020-2022, 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**.



PIRA



PTPCT



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 1/9



PIRA



Aabb

PTPCT

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

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	Prospettiva	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazi one 2020	
	A1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy	20%			100%	
<b>PROGRAMMA 101 - RISORSE: € 357.402,00 - SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI</b>	A1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative (servizi di supporto all'internazionalizzazione – check up + beneficiari di voucher per internazionalizzazione), nell'anno X *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	70%	4,91	2,00	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	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X-1} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X-1})$	30%	2,33	$\geq 1$	100%
	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%	0,87	monitoraggio	



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 2/9



PIRA



Aabb

PTPCT

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	Prospettiva	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultat o Atteso 2020	% Realizzazi one 2020	
	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%			100%	
<b>PROGRAMMA 103 - RISORSE: € 995.600,00 - SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE E FONDAZIONE ISI</b>	A3	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento, alternanza	$\Sigma(\text{Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X} * \text{studenti coinvolti nell' anno X})$	20%	6481	6000	100%
	A3	Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni	20%	8	6	100%
	A3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero imprese iscritte al RASL al 31-12-2020/Numero imprese attive iscritte al RI al 31-12-2020	0%	3%	monitoraggio	
	A3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Realizzazione progetto orientamento alle competenze trasversali	30%	100%	100%	100%
	A3	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	30%	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%	0,98	monitoraggio	



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 3/9

Aabb

PIRA

Aabb

PTPCT

PROGETTI / RISORSE / PERSONAL E ASSEGNATO							
	A4	<b>Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio</b>		25%			68%
<b>PROGRAMMA 104 - RISORSE: € 767.820,00 - SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI</b>	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%	11,02	12,00	92%
	A4	Partecipazione a grandi eventi di promozione del territorio provinciale	Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio "Terre di Pisa" per l'anno X (identità e consapevolezza della destinazione turistica): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	20%	89%	100%	89%
	A4	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	Attuazione programma 2020 della convenzione con l'ambito turistico TerrediPisa e in particolare dell'osservatorio turistico di destinazione.	25%	89%	100%	89%
	A4	Capacità di innovazione post Covid-19 per l'evento Food&wine festival	Realizzazione TerrediPisa Food&wine festival, in epoca Covid-19 all'aperto entro ottobre 2020 <b>Evento annullato con determina del SG n 263 del 15/10/2020</b>	25%	NO	SI	0%
	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%	0,51	monitoraggio	
	A5	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</b>		7,5%			100%
<b>PROGRAMMA 105 - RISORSE: € 72.968,00 - FONDAZ. ISI</b>	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-1 (Programma 1.5)	100%	3,05	>=1	100%



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 4/9

PIRA

Aabb PTPCT

<b>PROGRAMMA 201 - RISORSE: € 83.210,00 –SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO / UFFICIO ORGANISMO DI MEDIAZIONE E COMPOSIZIONE CRISI</b>	<b>PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO</b>	A6	<b>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</b>	20%			<b>100%</b>
	A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi d'impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	25%	100%	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%	1	>=1	<b>100%</b>
	A6	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa al 31/12	20%	2,00	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 2017/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2017	30%	100%	95%	<b>100%</b>





### 3.1 Gli Obiettivi strategici 6/9

Aabb

PIRA

PTPCT

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO	Prospettiva	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		100%			100%	
PROGRAMMA 309 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 9.100,00 - SERVIZI TRASVERSALI	B1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25%	99%	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%	1,01	>=1	100%
	B1	Grado di segnalazione negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (Ri e sportello polif) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi	n° contatti con esito negativo (colore giallo / rosso segnalati tramite totem )/n° contatti dello sportello fisico	5%	2%	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%	3,50	3	100%
	B1	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerali tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X / N° sedi di impresa registrate all'01/01 dell'anno X	20%	12%	7%	100%
	B1	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno 2020	15%	-7,01	-2,00	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%	141	Monitoraggio	
	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%	90%	75%	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%	4,90	6,00	100%



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 7/9

Aabb

PIRA

PTPCT

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		CRESCITA E APPRENDIMENTO		Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
	C1	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>		50%			100%
PROGRAMMA 305 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 34.705,00 - SERVIZI TRASVERSALI	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%	98%	80%	100%
	C1	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno X /Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno X – 1	50%	1,07	1,00	100%
	C2	<b>Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica</b>		50%			100%
PROGRAMMA 308 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 37.000,00 - SERVIZI TRASVERSALI E SERVIZIO AFFARI GENERALI E RELAZIONI ESTERNE	C2	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti realizzati /N° adempimenti verificati risultanti da attestazione OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	100%	100%	100%
	C2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm / Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	23%	22%	100%
	C2	Grado di utilizzo del sito	Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2019/Numero di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytics dell'anno 2018	20%	1,76	1,00	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%	1,29	1,00	100%



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 8/9



PIRA

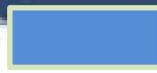


PTPCT

PROGETTI / RISORSE / PERSONALE ASSEGNATO		ECONOMICO FINANZIARIO		Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
	D1	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture		10%			100%
PROGRAMMA 106 - ONERI DI FUNZIONI € 350.000,00 - DIRIG AREA GESTIONE PATRIMONIO E RDM	D1	Grado di valorizzazione del sistema delle partecipazioni	Nuovi servizi attivati in collaborazione con società di sistema	100%	2,00	1	100%
	D2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale		30%			59%
PROGRAMMA 301 - INVESTIMENTI € 650.000,00 - SERVIZIO PROVVEDITORATO / SERVIZIO PER LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	D2	Compliance normative anti Covid-19	Riapertura sale MACC entro settembre 2020	50%	SI	SI	100%
	D2	Compliance normative anti Covid-19	Posti venduti nel IV trimestre 2020 / presenze IV trimestre posti disponibili  Nuovamente chiuso per effetto del DPCM 13/10/2020	50%	0,04	20%	18%



### 3.1 Gli Obiettivi strategici 9/9



PIRA



Aabb

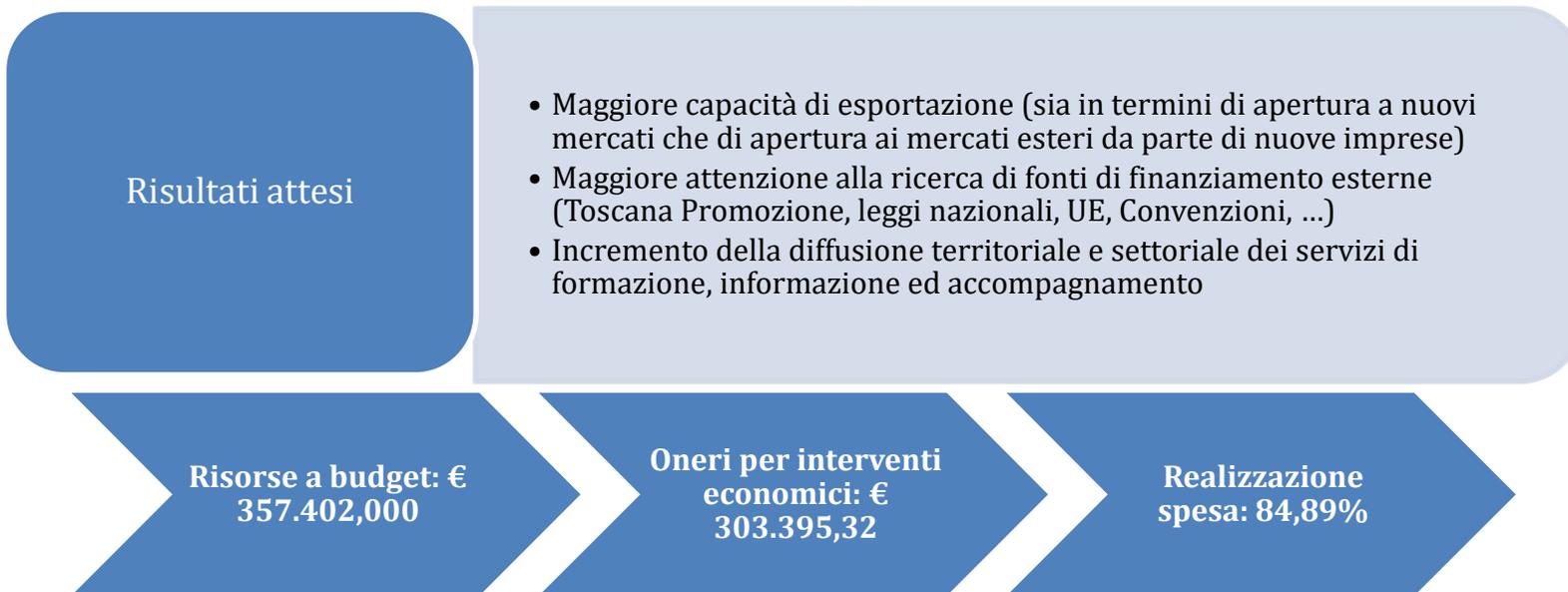
PTPCT

<b>PROGRAMMA 307 - ONERI DI FUNZIONAMENTO € 20.000,00 - SERVIZI TRASVERSALI</b>	<b>D3</b>	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>		<b>60%</b>			<b>100%</b>
	D3	Ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'Ente	Oneri di funzionamento + Costi personale anno X/Imprese Attive (escluse le unità locali)	15%	105,57	125,85	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%	63,78	43,40	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%	2,70	1,10	100%
	D3	Grado di ottimizzazione del ruolo anno 2018 su pagamenti irregolari del diritto annuale	Compensazioni d'ufficio degli ultimi 10 anni effettuate entro il 31/12/2020 su pagamenti irregolari ruolo anno 2018 / compensazioni effettuate sui pagamenti irregolari ruolo anno 2018	10%	81%	75,00%	100%
	D3	Misura la percentuale di proventi introitati dall'Ente che sono destinati alle iniziative promozionali	Interventi economici/Proventi della gestione corrente	20%	31%	29%	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%	87,58	66,06	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%	1,02	1%	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



					Prospettiva	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
<b>A1</b>	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy						20%			100%	
A1	1	916	/	2		Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative (servizi di supporto all'internazionalizzazione - check up + beneficiari di voucher per internazionalizzazione), nell'anno X *1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	70%	4,91	2,00	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	$\Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X}) / \Sigma(\text{Ore erogate nell'anno X} * \text{partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X}) - 1$	30%	2,33	1,00	100%
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%	0,87	monitoraggio	



### Impatto dell'attività realizzata nel 2020

### Servizi coinvolti

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, a differenza degli anni scorsi, 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, non si sono svolti od organizzati se non in minima parte.

Nel 2020 sono stati adottati il bando Mostre e fiere ed il bando per servizi di supporto all'internazionalizzazione che hanno registrato complessivamente 56 concessioni sebbene i beneficiari, che hanno presentato la documentazione richiesta dal secondo bando, sono risultati 53.

Si rileva che le imprese aderenti alle iniziative Camerali per i servizi di supporto all'internazionalizzazione, check up e beneficiari di voucher sono state 180, pari al 4,91 per mille delle imprese attive provinciali, un dato piuttosto rilevante soprattutto per l'ampia partecipazione alle attività di formazione, tutta svolta on-line causa pandemia, che ha fatto sì che, nonostante l'annualità del tutto eccezionale, la Camera di commercio sia riuscita a mantenere la stessa attrattività delle imprese in tema di internazionalizzazione pur avendo dovuto rivedere completamente il proprio programma promozionale progettato ad inizio anno.

Gli eventi a cui la Camera ha partecipato sono stati essenzialmente per il settore turistico e si sono svolti nei primi mesi dell'anno (Borsa del matrimonio ed educational post buy wine) oppure a settembre (Discover Italy), mese in cui ci sono state delle riaperture. Gli altri eventi a cui la Camera ha partecipato, coinvolgendo le imprese del territorio, si sono svolti on line: Borsa del turismo esperenziale e AF Live (per il settore dell'artigianato).

Per quanto riguarda l'attività di formazione, il Servizio per la competitività delle imprese e dei territori ha organizzato 34 seminari informativi (46 seminari nel 2019) per un totale di 999 partecipanti (nel 2019 800 partecipanti) che si sono svolti in modalità on-line.



## 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: €  
995.600,00

Oneri per interventi  
economici: €  
1.002.053,26

Realizzazione spesa:  
100,65%

				Prospettiva	IMPRESSE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
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%			100%	
A3	1	690			Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento, alternanza	Σ(Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X * studenti coinvolti nell' anno X)	20%	6481,00	6000,00	100%
A3	2	688			Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni	20%	8,00	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 implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Realizzazione progetto orientamento alle competenze trasversali	30%	100%	100%	100%
A3	4	692			Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	30%	100,00%	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%	0,98	monitoraggio	



## Obiettivo strategico A3

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>Gli indicatori che misurano il grado di raggiungimento dei benefici di cui al Programma 1.3 risultano essere raggiunti al 100%.</p> <p><b>In materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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; il Boot camp for students, seminari di orientamento al lavoro e creazione di impresa; Follow up: Incontri rivolti ad un ristretto numero di studenti sui temi dell'imprenditorialità e l'avvio di impresa; "Le soft skills più ricercate dalle aziende: come fare per averle e certificarle" una novità del 2020, un percorso dedicato al tema dell'acquisizione delle competenze e della loro certificazione che trae ispirazione dall'indagine excelsior.</li> </ul> <p>L'insieme di queste iniziative ha visto coinvolti più di 1.500 studenti della provincia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività inerenti la realizzazione di B2B e di eventi di knowledge sharing e il rafforzamento dell'offerta formativa <b>in materia di gestione manageriale di imprese innovative</b>. 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.</li> </ul> <p><b>Promozione PID</b></p> <p>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.</p> <p>Nel 2019 tale attività è entrata a regime e nel 2020 si è 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. Per tali attività la Camera di Commercio di Pisa ha incaricato la Fondazione (nel complesso sono stati 484 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 "Emergenza ripartenza" con cui ha messo a disposizione 1,3 milioni di euro a fondo perduto per l'erogazione di voucher alle imprese per l'acquisto di servizi di consulenza e formazione volti alla digitalizzazione. Le imprese finanziate con questo bando sono state 366.</p>	<p>FONDAZIONE ISI - Servizio Relazioni esterne ed Affari Generali</p>



## 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: €:  
767.820,00

Oneri per interventi  
economici: € 627.800,39

Realizzazione spesa:  
81,76%

Prospettiva					IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
A4 Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio						25%			68%	
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%	11,02	12,00	92%
A4	2	695			Creazione di una nuova destinazione turistica	Realizzazione progetto triennale di promozione identità di territorio "Terre di Pisa" per l'anno X (identità e consapevolezza della destinazione turistica): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	20%	89%	100%	89%
A4	3	917			Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	Attuazione programma 2020 della convenzione con l'Ambito turistico Terredipisa e in particolare dell'Osservatorio turistico di destinazione	25%	89%	100%	89%
A4	6	919			Capacità di innovazione post Covid-19 per l'evento Food&wine festival	Realizzazione Terredipisa Food&wine festival, in epoca Covid-19 all'aperto entro ottobre 2020	25%	0%	SI	0%
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%	0,51	monitoraggio	



## Obiettivo strategico A4

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>Gli indicatori del programma “Promuovere la filiera del turismo” risultano essere stati raggiunti per una percentuale del 68%.</p> <p>Sul parziale raggiungimento di questo obiettivo ha inciso in maniera determinante la mancata realizzazione dell’evento Terre di Pisa Food &amp; Wine Festival in epoca Covid, che era stato programmato entro fine ottobre 2020, ma che è stato annullato dal Segretario Generale a causa delle restrizioni sulle misure di contenimento della pandemia decise dal Governo proprio nel mese di ottobre.</p> <p>Si rileva inoltre come l’anno 2020, abbia registrato una grave 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 promozionali (fiere, anche on-line ed incoming) ha registrato un numero complessivo di imprese partecipanti di 57 e a quelle della formazione di 383.</p> <p>Oltre all’annullamento della manifestazione fieristica della Camera Terre di Pisa Food&amp;Wine Festival non si sono svolte neanche le attività nell’ambito del progetto Vetrina Toscana (specifico per ristoranti e botteghe agroalimentari) per le misure restrittive da pandemia. Nel complesso quindi il numero delle imprese coinvolte nelle iniziative di promozione del turismo e dei beni culturali è stato leggermente inferiore alle aspettative di inizio anno (92% del target previsto) che non sono state comunque riviste al ribasso in corso anno.</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 all’89%.</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 all’89% in considerazione del fatto che su 18 attività previste se ne sono completate entro il 2020, ben 16.</p> <p>Si rileva che per il 2020 la realizzazione di tale progetto di promozione territoriale è stata finanziata con la maggiorazione del diritto annuale 2020 del 4%.</p> <p>Con riferimento all’attività di diffusione della conoscenza in campo oleico, si rileva che il numero di partecipanti al corso abilitante all’iscrizione nell’elenco ufficiale di assaggiatori degli oli extra vergini di oliva, quest’anno è stato pari a 17 a fronte di un numero pari a 15 dello scorso anno.</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: €  
72.968,00

Oneri per interventi  
economici: €  
170.433,44

Realizzazione spesa:  
233,57%

Prospettiva					IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
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)-1	100%	3,05	1,00	100%



## Obiettivo strategico A5

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 (compresi i webinar sull'economia circolare) a 428 imprese (18 sportello + 410 imprese per webinar economia circolare solo per PISA) .</p> <p>Nel 2020, 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.</p> <p>Le attività progettuali hanno coinvolto 6 Camere di Commercio, quelle di Pisa, Lucca, Massa-Carrara, Prato, Pistoia e Maremma e Tirreno (Grosseto e Livorno).</p> <p>Sono stati realizzati complessivamente 14 webinar sull'economia circolare e sull'ec. circolare in tema edilizia.</p> <p>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 2020 sono state 36 le imprese beneficiarie di contributi relativi a questo bando per una concessione complessiva di contributi pari a € 87.601,59.</p>	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): € 350.000,00

Oneri per funzionamento: €340.731,53

Realizzazione spesa: 97,35%

Prospettiva						ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
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	Nuovi servizi attivati in collaborazione con società di sistema	100%	2,00	1,00	100%

**Obiettivo strategico D1**



Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Nella sezione Amministrazione trasparente del sito camerale è possibile consultare al link <a href="https://www.pi.camcom.it/guide-manuali/2131/Enti-controllati.html">https://www.pi.camcom.it/guide-manuali/2131/Enti-controllati.html</a> il dettaglio degli enti controllati e delle società partecipate dalla Camera</p>	<p>Dirigente Area Gestione Patrimonio e regolazione del mercato</p>



## 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: €  
83.210,00

Oneri 2020 per  
interventi economici: €  
73.738,32

Realizzazione spesa:  
88,62%

Prospettiva					IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori					20%			100%
A6	6	935			Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi di impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	25%	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%	1,00	1,00
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%	2,00	2,00
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 2017/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2017	30%	100%	95%



## Obiettivo strategico A6

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi ed uffici coinvolti
<p>Nel complesso il programma risulta realizzato al 100% sulla base del grado di raggiungimento degli indicatori strategici presenti.</p> <p>Con riferimento ai risultati attesi si rileva che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nel 2020 si è mantenuto costante il numero delle procedure iscritte presso l'Organismo di Composizione della crisi rispetto all'anno precedente (pari a 40); nonostante la situazione emergenziale e le conseguenti misure straordinarie adottate dal Governo allo scopo di contenere il diffondersi del coronavirus, l'attività dell'OCC è proseguita senza alcuna sospensione, utilizzando la PEC per i depositi delle istanze e le comunicazioni con il debitore, nonché svolgendo gli incontri in videoconferenza, mantenendo così la qualità del servizio erogato dall'Organismo. Nel mese di febbraio è stato inoltre concluso il procedimento di revisione dell'elenco dei gestori della crisi iscritti che è stato aggiornato sulla base dei requisiti di mantenimento dell'iscrizione previsti dal D.M. n.202/2014.</li> <li>• A seguito dell'uscita del D.L. n. 23 del 08.04.2020, che ha posticipato al 1° settembre 2021 l'entrata in vigore di tutte le disposizioni in tema di codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al d. lgs 12 gennaio 2019 n. 14, le attività previste per l'implementazione del servizio OCRI si sono 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.</li> <li>• Con riferimento all'attività di media conciliazione, è stato avviato un Tavolo di confronto tra Associazioni rappresentative degli operatori economici (Confesercenti, Confcommercio, Casartigiani, CIA, Confartigianato, Confedilizia, CNA, Confapi, Unione Industriali), e della proprietà immobiliare (UPPI) al fine di agevolare la formazione di accordi tra le parti prima che gli inadempimenti si trasformino in contenziosi da gestire in sede giudiziaria</li> <li>• Nel mese di settembre è stato approvato dalla Giunta camerale lo Schema di Protocollo d'Intesa con la Prefettura di Pisa per la "promozione della mediazione civile e commerciale nella gestione del contenzioso derivante dalla pandemia";</li> <li>• Anche nell'anno 2020 è stato organizzato il "Corso di aggiornamento per mediatori civili e commerciali" nel quale, oltre agli aspetti giuridici della mediazione, sono stati trattati i temi relativi alla comunicazione ed i suoi effetti, alla programmazione neurolinguistica nelle relazioni ed al conflitto ed alla sua percezione.</li> </ul>	<p>Servizio Affari Legali e regolazione del mercato</p> <p>Ufficio conciliazione</p> <p>Ufficio Organismo composizione delle crisi</p>



### 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



				Prospettiva	IMPRESE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
A7	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					7,5%			100%
A7	4	936			Grado di completamento formalizzazionefunzioni associate per servizi metrici	60%	16/09/2020	30/09/2020	100%
A7	3	768			Grado di coinvolgimento nelle iniziative locali in tema di legalità	40%	2,00	2,00	100%



## Obiettivo strategico A7

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	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 dell'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 ordine all'operatività dello sportello legalità, sono proseguite per tutto l'anno le attività dello Sportello Consumatori, tenuto a rotazione dalle associazioni aderenti al Comitato Provinciale Consumatori Utenti,; è stata garantita la continuazione delle sue attività anche durante il periodo emergenziale mediante lo svolgimento degli incontri, incentrati principalmente sul tema del sovraindebitamento, in modalità videoconferenza.</p> <p>Con riferimento alle attività metriche il Servizio Affari legali e Regolazione del mercato ha proceduto a stipulare una Convenzione per funzioni associate metriche con la Consorella di Lucca per sopperire alla momentanea assenza degli ispettori e, sul finire del 2020, sono state stipulate alcune convenzioni con Unioncamere per lo svolgimento di attività ispettive sul territorio, da concludersi nel 2021.</p>	<p>Servizio Affari Legali e regolazione del mercato</p> <p>Ufficio Organismo composizione delle crisi</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/iniziative 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



Prospettiva					ECONOMICO FINANZIARIO			Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
D2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale							30%			59%
D2	3	921			Compliance normative anti Covid-19	Riapertura sale MACC entro settembre 2020		50%	SI	SI	100%
D2	2	920	/	950	Compliance normative anti Covid-19	Posti venduti nel IV trimestre 2020/presenze IV trimestre posti disponibili		50%	4%	20%	18%



## Obiettivo strategico D2

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>Per quanto riguarda la valorizzazione economica del patrimonio camerale, ed in particolare delle sale del <b>centro MACC</b>, nel corso del 2020, come si è già avuto modo di rilevare, le norme sulle restrizioni alla circolazione delle persone ed all'organizzazione di eventi hanno comportato un drastico calo nel numero di posti venduti rispetto agli anni precedenti ed anche nel 4° semestre, periodo in cui si era ipotizzata una ripresa nell'organizzazione degli eventi, causa le ulteriori restrizioni dell'autunno, il numero di posti venduti è risultato molto ridotto: 792 a fronte di 22.500 posti potenzialmente vendibili nel trimestre (sulla base del protocollo specifico per il centro MACC appositamente previsto ed adottato entro il mese di settembre).</p> <p>L'obiettivo collegato a tale programma, che era stato ridefinito in fase di aggiornamento nel mese di luglio, riguarda principalmente l'esito di azioni di messa a reddito dei locali del palazzo degli Affari e precisamente del MACC ed è realizzato al 59%, come risultato di due diversi indicatori riguardanti rispettivamente, la riapertura delle sale MACC entro il mese di settembre in compliance con le normative anti Covid che si è effettivamente realizzata, ed il grado di occupazione delle sale nell'ultimo trimestre 2020 rispetto al potenziale utilizzo che si è fermato al 4%.</p> <p><b>Efficientamento energetico Palazzo Affari</b></p> <p>Nel 2020 è stato avviato il progetto di Efficientamento energetico del Palazzo Affari volto a conseguire risparmi nella spesa energetica della sede camerale attraverso interventi di manutenzione straordinaria, partendo dalla preliminare Analisi energetica, finalizzata ad individuare gli interventi manutentivi più significativi ai fini della riduzione della spesa.</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



Prospettiva					CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane					50%			100%	
C1	1	709			Livello di ageduamento 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%	98%	80%	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%	1,07	1,00	100%



## Obiettivo strategico C1

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>Nel complesso l'obiettivo risulta essere stato raggiunto al 100%.</p> <p>Si ricorda che l'anno 2020 è stato caratterizzato dall'eccezionalità dell'emergenza sanitaria Covid che ha imposto nel mese di marzo un repentino cambiamento delle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, introducendo lo smart working emergenziale come modalità ordinaria di lavoro.</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>Pertanto per l'anno 2020 la CCIAA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha partecipato alle Linee Formative organizzate da Unioncamere nazionale "Cambiare per crescere" – piano formativo sviluppo e potenziamento professionalità camerali, organizzate appositamente dall'Unione</li> <li>-ha aderito all'iniziativa denominata "Valore PA-2019" finanziata dall'INPS che prevede la copertura del costo della quota di partecipazione ai corsi individuati dall'Ente rispetto ad un'offerta formativa definita dall'INPS;</li> <li>- ha aderito ad attività formative, promosse da Si.Camera ed InfoCamere, aventi l'obiettivo di sviluppare particolari tematiche afferenti il sistema camerale;</li> <li>- ha organizzato la partecipazione di alcuni dipendenti alla formazione specifica tramite pillole formative organizzate dall'Istituto Tagliacarne e successivamente da SiCamera e fruite in modalità web;</li> <li>- ha previsto la formazione mirata di alcuni dipendenti mediante partecipazione a corsi organizzati da società specializzate in formazione rivolta a P.A.;</li> <li>- ha organizzato corsi in tema di formazione obbligatoria e di sicurezza sui luoghi di lavoro</li> </ul> <p>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 che risulta essere stato pienamente raggiunto.</p> <p>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.</p> <p>A fine 2020 il Servizio Programmazione controllo e Organizzazione ha realizzato, con riferimento all'anno 2020, 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 per la prima volta con compilazione on line del questionario utilizzando l'applicazione Google Moduli, ed i risultati sono stati pienamente positivi: infatti, per il primo anno dall'avvio dell'indagine tutti gli indicatori presi in esame sono risultati sopra la sufficienza (valore 3,6), e riassumibili con un punteggio complessivo pari al 107% rispetto all'anno precedente.</p>	<p>Trasversale</p>



## 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:  
€20.000,00 (oneri di  
funzionamento ed IE)

Oneri 2020 per  
interventi economici: €  
4.810,65

Realizzazione spesa:  
24,05%

Prospettiva					ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
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%	105,57	125,85	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%	63,78	43,40	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%	2,70	1,10	100%
D3	9	926	/	927	Grado di ottimizzazione del ruolo anno 2018 su pagamenti irregolari del diritto annuale	Compensazioni d'ufficio degli ultimi 10 anni effettuate entro il 31/12/2020 su pagamenti irregolari ruolo anno 2018/Compensazioni da effettuare su pagamenti irregolari ruolo anno 2018	10%	81%	75%	100%
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%	31%	29%	100%
D3	7	729			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%	87,58	66,06	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%	1,02	1,00	100%



## Obiettivo strategico D3

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	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 (Ind D3 4), l'altro relativo all'ottimizzazione del ruolo anno 2018 sui pagamenti irregolari andando a considerare le compensazioni d'ufficio degli ultimi 10 anni effettuate entro il 31/12/2020 (Ind D3 9).</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 2019 (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 2019 sono gli Indicatori D3 7 e D3 8. Nello specifico, anche con riferimento all'indicatore sul grado di restituzione delle risorse al territorio, il target corrisponde al valore della media regionale dell'anno 2019 (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 2019 (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 2020 e 2019</p>	Trasversale



### 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: €  
37.000,00

Oneri 2020 per  
interventi economici: €  
31.545,45

Realizzazione spesa:  
85,26%

Prospettiva					CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
C2	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica					50%			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	25%	100%	100%
C2	2	62	/	2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	23%	22,0%
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%	1,76	1,00
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%	1,29	1,00



## Obiettivo strategico C2

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>Nel complesso l'obiettivo risulta raggiunto al 100%.</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>Come descritto nel Piano di Comunicazione 2021, i dati relativi al sito Internet istituzionale indicano, rispetto all'anno precedente, una crescita del +76,9% degli utenti e del 79,3% dei nuovi utenti; le sessioni hanno segnato +66,8% e le pagine visualizzate +38,3%.</p> <p>Nel 2020 sono state avviate 63 azioni di mailing per un totale di oltre 224mila e-mail inviate .</p> <p>Prosegue il servizio di newsletter "Il Registro Imprese Informa", cinque numeri realizzati nel 2020, 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 al 100%.</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 2020 e 2019 evidenzia un incremento del 29% 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  
(oneri di  
funzionamento e  
IE): € 9.100,00**

**Oneri 2020 per  
oneri di  
funzionamento e  
IE: € 12.427,01**

**Realizzazione  
spesa: 136,56%**



## 3.1 Gli Obiettivi strategici

### Obiettivo strategico B1

				Prospettiva	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					100%			100%	
B1	1	36			Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi)/N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25%	99%	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%	1,01	1,00	100%
B1	3	524	/	368	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico e 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%	2%	5%	100,00%
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%	3,50	3,00	100%
B1	5	869	/	870	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerali tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/N° sedi di impresa registrate all'01/01 anno X	20%	12%	7%	100%
B1	6	707			Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	15%	-7,01	-2,00	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%	141,00	monitoraggio	141,00
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%	90%	75%	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%	4,90	6,00	100%



## Obiettivo strategico B1

Impatto dell'attività realizzata nel 2020	Servizi coinvolti
<p>Il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico di sintesi collegato a questo programma è stato pari al 100%. 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 alcune criticità determinate dalla scarsa attenzione delle imprese alla regolare tenuta dei propri indirizzi; si segnala al riguardo che il sopracitato DL 76/2020 2020 è intervenuto ribadendo l'obbligo per le imprese di provvedere ad iscriversi 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 2020, 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 2020 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 un aumento dell'orario di sportello telefonico (1h al giorno) si è affiancato anche un supporto specialistico in self care 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 pienamente raggiunto; elemento trainante è risultato 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 poco 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).

Si è inoltre confermato un aumento di richieste di consulenza nel settore delle Start Up innovative, istituto giuridico che dal 2012 ha visto crescere progressivamente il suo utilizzo, complici le continue modifiche legislative intercorse in questi anni che lo hanno reso da un lato più complesso, necessitando quindi il supporto di unità di personale molto qualificato, e dall'altro più appetibile, stimolando le imprese ad avvalersene con maggior frequenza. Tale circostanza risulta confermata da uno specifico indicatore che monitora il numero di start up ed imprese innovative iscritte nel Registro Imprese, che a fine 2020 ammontano a 141 (era 130 nel 2019).

Altri indicatori sulla qualità erogata sono rispettivamente:

- La Carta dei Servizi camerali, 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 2020, nonostante l'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 2020 si conferma con valore decisamente negativo e quindi, secondo le modalità di costruzione dell'indicatore stesso, più performante rispetto ad un target atteso pari a -2).

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 685 questionari compilati principalmente on line tramite applicativi specifici) e indagini mirate a rilevare la soddisfazione di lungo periodo (indagini di outcome), 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 2020-2022 con delibera presidenziale n.3/2020.

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 2020-2022 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) 2020-2022

### Indicatori a carico della Dirigenza

				Prospettiva	CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
C2	5	731			Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell'anno	10%	0,00	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%

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 11 per un valore complessivo di poco inferiore a 463.000 Euro. Per tutti i controlli non sono state riscontrate criticità.

### Indicatore a carico dell'Ufficio Comunicazione

				Prospettiva	CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
C2	10	406			Livello di aggiornamento del Piano annuale di Comunicazione	Data di pubblicazione del Piano di Comunicazione anno X	5%	26/03/2020	30/03/2020	100%

Il Piano di comunicazione 2020 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-2020-as-rev2.pdf>

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

Indicatori	Peso	Target	Actual
Ore formazione ed informazione su tematiche inerenti la trasparenza e l'anticorruzione (la compliance normativa, la digitalizzazione della documentazione e dei procedimenti della P.A. , codice appalti, normativa sulla privacy e whistleblowing ...) PTPCT	10%	10	34,50
Personale coinvolto nella formazione realizzata nell'anno 2020 in tema di trasparenza ed anticorruzione/Personale individuato dall'ente	10%	80%	100%



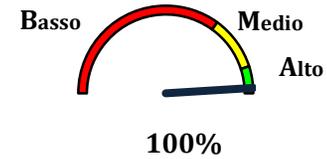
## **Obiettivi che concorrono alla componente variabile del Fondo risorse decentrate**

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.

La Giunta camerale, con delibera n. 81 del 10 settembre 2020, ha individuato i seguenti progetti validi per l'anno 2020:

1. "Mantenimento degli standard di qualità dei servizi erogati dalla CCIAA di Pisa in epoca Covid – Carta dei servizi 2020"
2. "Preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali "
3. "Servizi Orientamento alle professioni"
4. "Servizi PID, Punto Impresa Digitale"
5. "Terre di Pisa Ambito turistico con gestione affidata alla Camera di Commercio"
6. "Nuovo servizio di Supporto Specialistico per la predisposizione delle pratiche RI, REA, Artigiane "

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



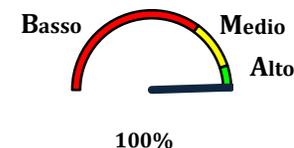
### 3.3 Gli obiettivi individuali: SEGRETARIO GENERALE

1/2

SEGRETARIO GENERALE							99,6%			
				Prospettiva		IMPRES E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale							35%			99%
A1				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%
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	15%	100%	95%	100%
A4						Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio	20%	90,1%	95%	95%
A5						Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	15%	100%	95%	100%
A6	819					N° di proposte agli organi di iniziative innovative per l'attuazione della missione dell'ente	20%	3,00	3,00	100%
Prospettiva							ECONOMICO FINANZIARIO			
D1				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%
Priorità 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica							15%			100%
Prospettiva							IMPRES E TERRITORIO			
A6				Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	50%	100%	95%	100%
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	50%	100%	95%	100%



Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto						50%			100%	
				Prospettiva		PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
B1				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%	100%	95%	100%
				Prospettiva		CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
C1				Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	10%	100%	95%	100%
C1	3	951			Sviluppo competenze digitali del personale	giorni intercorsi dal lock down per la remotizzazione della prestazione lavorativa di TUTTO il personale	monitoraggio	10,00	monitoraggio	
C1	4	952			Sviluppo competenze digitali del personale	Costituzione Task Force di supporto alla remotizzazione della prestazione lavorativa	monitoraggio	19/03/2020	monitoraggio	
C2				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%	100%	95%	100%
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%
C2	7	953			Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Attivazione nuovi servizi per rispondere tempestivamente alle esigenze delle imprese in emergenza Covid-19	10%	3,00	3	100%
				Prospettiva		ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
D2						Valorizzazione economica del patrimonio camerale	15%	100%	95%	100%
D3						Continuare a creare valore aggiunto	15%	100%	95%	100%
D3	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%	94%	85%	100%



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

1/2

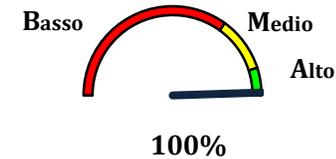
DIRIGENTE AREA RISORSE STRUMENTALI						100%				
PROCESSI INTERNI						Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza					25%			100%	
B1	1	222		Grado di rispetto degli standard 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 risorse strumentali)	45%	95%	95%	100%	
B1	6	707		Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	55%	-7,01	-2	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%	98%	80%	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	30%	100%	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	10%	1,76	1,00	100%
C2	6	478	/	479	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	30%	100%	100%	100%
C2	5	731			Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell' anno	30%	0,00	0%	100%



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

2/2

					ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020	
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	Nuovi servizi attivati in collaborazione con società di società di sistema	100%	2,00	1,00	100%	
D2	Valorizzazione economica patrimonio camerale					10%			100%	
D2	3	921		Compliance normative anti Covid-19	Riapertura sale MACC entro settembre 2020	100%	SI	SI	100%	
D3	Continuare a creare valore aggiunto creato					45%			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)	20%	105,57	125,85	100%
D3	12	873	/	874	Grado di efficienza di consumo di energia elettrica (indicatore pareto)	Spese energia elettrica/N° metri quadrati disponibili	25%	26,53	32,23	100%
D3	9	926	/	927	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench )	Compensazioni d'ufficio degli ultimi 10 anni effettuate entro il 31/12/2020 su pagamenti irregolari ruolo anno 2018/Compensazioni da effettuare su pagamenti irregolari ruolo anno 2018	25%	81%	75%	100%
D3	10	623	/	624	Grado di gestione dei crediti anni precedenti	Valore dei crediti per attività commerciale al 31.12 anno X riferiti ad anni precedenti/Valore dei crediti per attività commerciale da consuntivo X-1	30%	35%	50%	100%



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

1/2

DIRIGENTE AREA SEMPLIFICAZIONE TRASPARENZA E TUTELA							100%			
IMPRESE E TERRITORIO							Peso	Valore ottenuto 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
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%			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	20%	100%	100%	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 2017/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno 2017	20%	100%	90%	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%	2,00	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%	100%	100%	100%
A7					Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 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	30%	100%	95%	100%
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						40%			100%
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 CCLAA)	Area gest.patr. 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%	103%	100%	100%
B1	3	524	/	368	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico (certificativi (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%	1,8%	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%	12%	7%	100%
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%	90%	75%	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%	4,90	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 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
<b>C1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>						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%	97,65%	80%	100%
<b>C2 Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica</b>						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%	1,76	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 2020	Risultato Atteso 2020	% Realizzazione 2020
<b>D3 Continuare a creare valore aggiunto</b>						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%	2,70	1,10	100%

### 3.4. La dimensione di genere: pari opportunità e il bilancio di genere

La CCIAA di Pisa ha voluto dare avvio ad un processo di sensibilizzazione degli amministratori e degli stakeholders interni ed esterni sulla questione di genere e sull'impatto diversificato delle politiche:

- ridurre le disuguaglianze di genere attraverso una distribuzione più equa delle risorse
- migliorare efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa
- promuovere una lettura ed un'analisi del contesto di riferimento e delle diverse esigenze presenti nel tessuto economico-sociale e di rispondere coerentemente ad esse
- sviluppare dati e statistiche gender sensitive
- rafforzare il principio di trasparenza e di partecipazione per quanto riguarda la gestione delle risorse collettive e le politiche pubbliche.

Per quanto riguarda il **contesto interno** la Camera anche per il 2020 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.



Composizione del Personale per tipologia contrattuale													
2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
64	2	60	4	55	5	53	4	51	4	49	3	45	5
66		64		60		57		55		52		50	



### 3.4. La dimensione di genere: pari opportunità e il bilancio di genere

Composizione del Personale per Sesso													
2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
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
66		64		60		57		55		52		50	

#### 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 2020

Imprese femminili 22,06% 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 2020-2022 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>