



Camera di Commercio  
Pisa

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

Camera di commercio di Pisa

Gennaio 2012

## Presentazione del Piano

La Camera di commercio di Pisa dà continuità al ciclo di gestione della performance per la seconda annualità, attraverso la redazione del Piano della Performance con orizzonte temporale triennale, in aggiornamento a quanto già predisposto nel corso del 2011 con riferimento alla singola annualità. Il consolidamento di metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, conosce una fase di vita che passa dallo stato sperimentale di avvio ad uno stadio che si caratterizza per una sempre maggiore maturità e di interiorizzazione dei modelli e degli strumenti, proseguendo nell'impegno sempre maggiore della Camera di commercio di Pisa di descrivere ex- ante le azioni che andrà a realizzare e di misurare ex-post quanto effettivamente realizzato.

In tal senso il Piano della performance ha offerto già dalla sua primissima versione, sebbene in forma sperimentale, l'opportunità di potenziare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholder, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza.

La Camera di commercio di Pisa, come altri soggetti appartenenti al mondo camerale, si è contraddistinta, già nel 2011, per aver avviato un percorso di trasformazione richiesto dalla normativa caratterizzato da un adeguato livello di compliance alla stessa sia in termini di scadenze temporali che inerenti aspetti formali e soprattutto sostanziali.

Nella sua seconda redazione, il Piano della performance, consente alla stessa Camera di rinnovare l'esplicitazione dei propri impegni nei confronti degli Stakeholder in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse e garantendo trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori. La relazione con gli Stakeholder di riferimento viene a trovare la sua piena espressione all'interno del Piano della performance, il quale appunto sintetizza un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo ed i singoli portatori di interesse in tavoli di trattazione e di proposta, in modo da garantire quell'elasticità strategica funzionale ad una programmazione che ricalchi nel migliore dei modi le aspettative degli stessi e che guidi la gestione operativa alla successiva soddisfazione.

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

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

Rientrando in un processo di pianificazione e controllo che vede l'avvio delle attività inerenti la pianificazione e la programmazione già nei mesi di luglio/settembre, il documento viene ad identificarsi come una sistematizzazione del lavoro svolto finora dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2012 in termini di documentazione prodotta e processi.

Superata la fase di sperimentazione, il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09:

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

**Comprensibilità**: esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa

**Attendibilità**: verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.

**IL PRESIDENTE**

**Dott. Pierfrancesco Pacini**



# Indice

1. La Camera di commercio di Pisa: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
  - 1.1 Chi siamo,
  - 1.2 Cosa Facciamo
  - 1.3 Come Operiamo
2. Identità
  - 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre
  - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
  - 3.1 Analisi del contesto esterno
    - 3.1.1. Il contesto normativo
    - 3.1.2. Il contesto economico
  - 3.2 Analisi del contesto interno
    - 3.2.1 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale, Economico-Finanziaria
4. La Performance Organizzativa
  - 4.1 Albero della Performance
    - 4.1.1 – La Vision
    - 4.1.2 – Le Aree Strategiche
    - 4.1.3 – La Mappa Strategica
  - 4.2 – Gli obiettivi strategici
  - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
  - 6.1 – Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
  - 6.2 – Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio
  - 6.3 - Check-Up e Piano di Miglioramento
7. Allegati Tecnici



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



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

Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, con il decreto legislativo 23/2010, si attua un passaggio importante che coinvolge il mondo delle Camere di Commercio rafforzandone la propria autonomia funzionale e valorizzando ruolo, mission, organizzazione e governance.

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di “sistema camerale”
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

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

## 1.1 Chi siamo

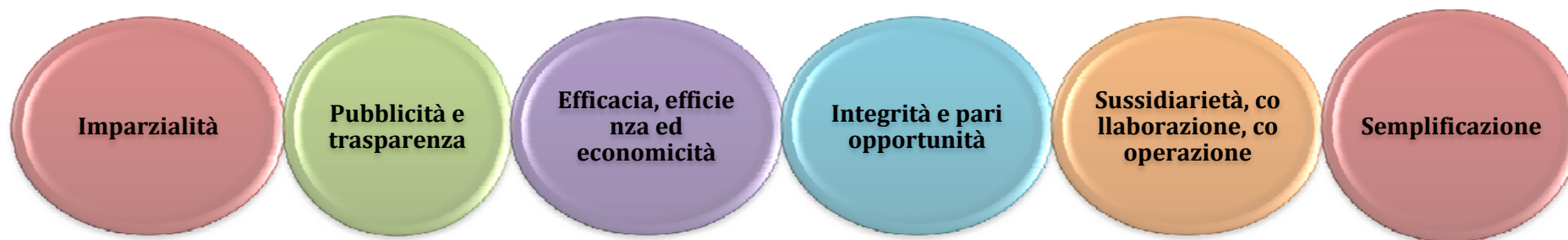
### Le Origini

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

Nel 2012 ricorrono i 150 anni dalla fondazione della Camera di commercio; per celebrare questa importante ricorrenza è stato predisposto un calendario di eventi e manifestazioni che hanno avuto inizio nel 2011 e che si protrarranno per tutto il 2012 con l'obiettivo di affermare l'immagine ed il ruolo dell'ente camerale sul territorio nei suoi 150 anni di esistenza.

### I Valori

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



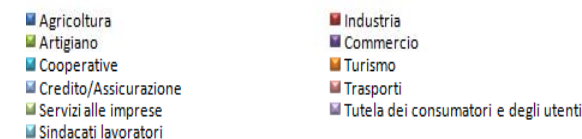
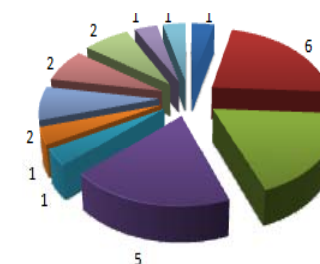
## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

**Presidente** Guida la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne fissa l'ordine del giorno e adotta tutti gli atti che la legge, i regolamenti ed il presente Statuto attribuiscono alla sua competenza.

**Consiglio** Organo generale di indirizzo strategico della Camera di Commercio ed esprime gli interessi generali dell'intera comunità economica. Determina gli indirizzi generali e programmatici della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti attribuiti dalla legge alla sua competenza ed esercita le altre funzioni stabilite dal presente Statuto. Dura in carica 5 anni.

- Elegge il Presidente e la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei conti
- Approva lo Statuto
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il suo aggiornamento e il bilancio di esercizio.

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Pierfrancesco Pacini (Presidente)	Industria	Alessandro Francioni	Industria
Sergio Toncelli (vicepresidente)	Artigianato	Rossella Giannotti	Industria
Roberto Balestri	Commercio	Rosanna Marras	Servizi alle imprese
Fabio Banti	Artigianato	Sebastiano Mordà	Trasporti e spedizioni
Giuseppe Barsotti	Servizi alle imprese		Trasporti e spedizioni
Franco Benedetti	Commercio	Lucio Pantanella	Tutela dei consumatori e degli utenti
Stefano Bottai	Turismo	Alberto Parrini	Artigianato
Lucia Calvosa	Credito e Assicurazioni	Massimiliano Sodano	Credito e assicurazioni
Alessandro Carrozza	Commercio	Paolo Ribechini	Artigianato
Gianpiero Bachini	Industria	Renzo Rossi	Sindacati lavoratori
Luca Conti	Cooperative	Marco Sbrana	Commercio
Alessandro Cordoni	Commercio	Valter Tamburini	Artigianato
Fabrizio Filippi	Agricoltura	Massimiliano Terreni	Industria
Franco Forti	Industria		



## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

### Giunta

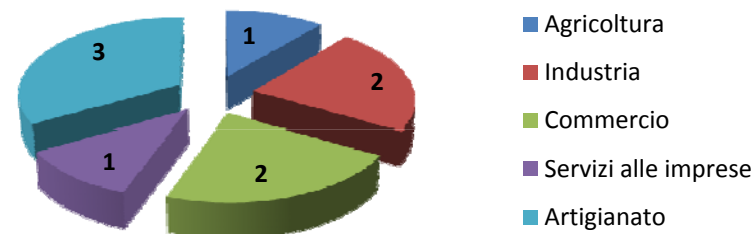
Organo esecutivo collegiale ed è presieduta dal Presidente della Camera di Commercio. Tra le principali funzioni:

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

### Componenti Giunta

### Settore di Appartenenza

Pierfrancesco Pacini (Presidente)	Industria
Sergio Toncelli (Vicepresidente)	Artigianato
Roberto Balestri	Commercio
Giuseppe Barsotti	Servizi alle imprese
Fabrizio Filippi	Agricoltura
Paolo Ribechini	Artigianato
Marco Sbrana	Commercio
Valter Tamburini	Artigianato
Massimiliano Terreni	Industria







## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

### Segretario Generale

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

### Dirigenza

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

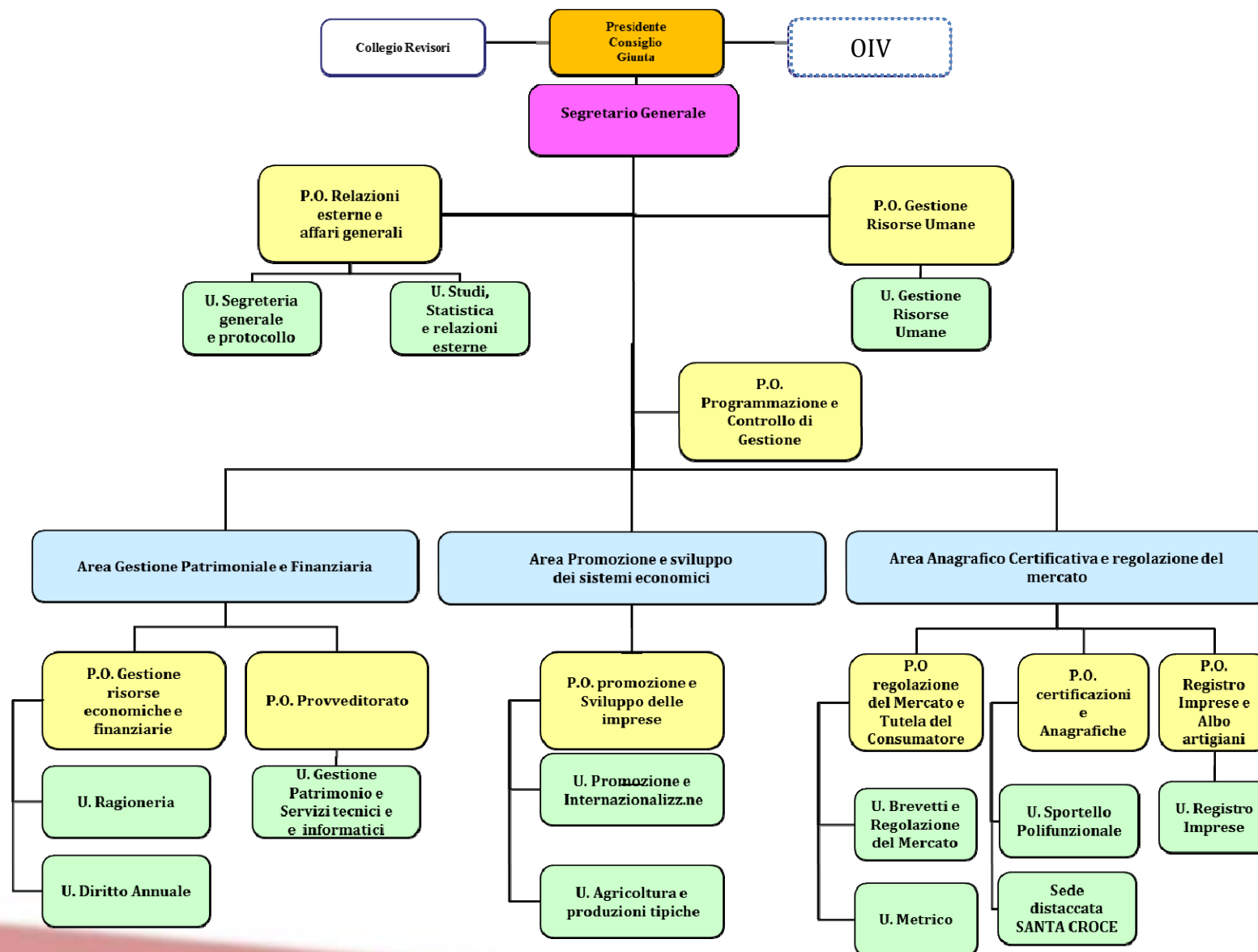


### Dirigenti

Dott.ssa Cristina Martelli      Segretario generale

Dott.ssa Giuliana Grison      Conservatore Registro Imprese

## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo





## 1.2 Cosa Facciamo

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

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

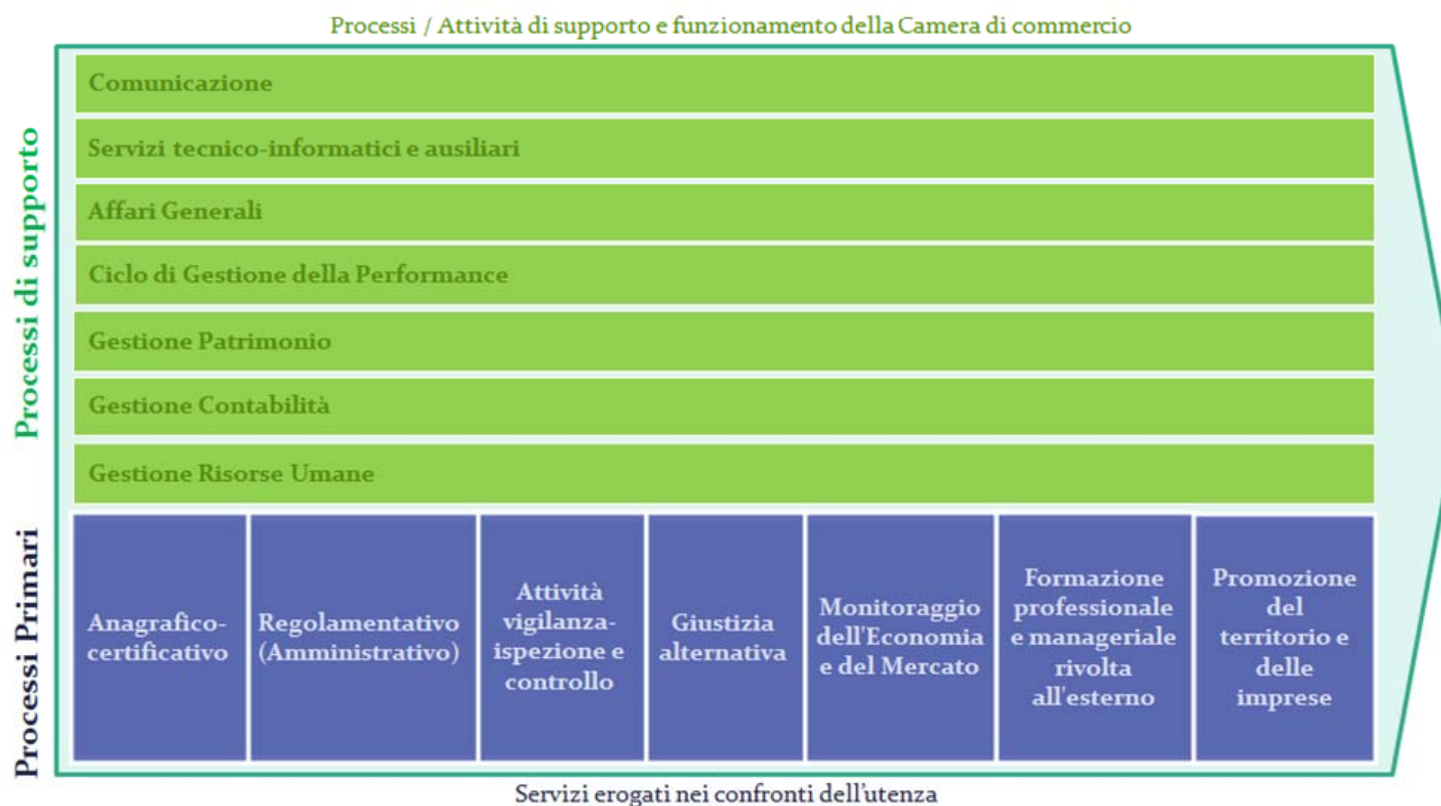
Attività Anagrafico-Certificativa	Attività di Promozione ed Informazione Economica	Attività di regolazione del mercato
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tenuta del Registro delle Imprese</li> <li><input type="checkbox"/> Tenuta albi, ruoli</li> <li><input type="checkbox"/> Attività Certificativa</li> <li><input type="checkbox"/> Promozione semplificazione Amministrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promozione del territorio e delle economie locali</li> <li><input type="checkbox"/> Supporto per l'accesso al credito per le PMI</li> <li><input type="checkbox"/> Produzione e diffusione dell'informazione economica</li> <li><input type="checkbox"/> Supporto all'internazionalizzazione</li> <li><input type="checkbox"/> Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico e dello Sviluppo sostenibile</li> <li><input type="checkbox"/> Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie</li> <li><input type="checkbox"/> Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti</li> <li><input type="checkbox"/> Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci</li> <li><input type="checkbox"/> Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti</li> <li><input type="checkbox"/> Raccolta degli usi e delle consuetudini</li> <li><input type="checkbox"/> Costituzione di parte civile nei giudizi relativi ai diritti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio</li> <li><input type="checkbox"/> Promozione dell'azione per la repressione della concorrenza sleale</li> <li><input type="checkbox"/> Formulazione di pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, alla Regione e agli Enti locali su questioni di interesse delle imprese della propria circoscrizione territoriale</li> </ul>

Azienda Speciale

## 1.2 Cosa Facciamo: il portafoglio dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di commercio di Pisa nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'esemplificazione di articolazione del contributo della Camera di Commercio di Pisa per macro processi all'interno dei processi di primari e di supporto.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della Camera di Commercio di Pisa mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza.



# 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

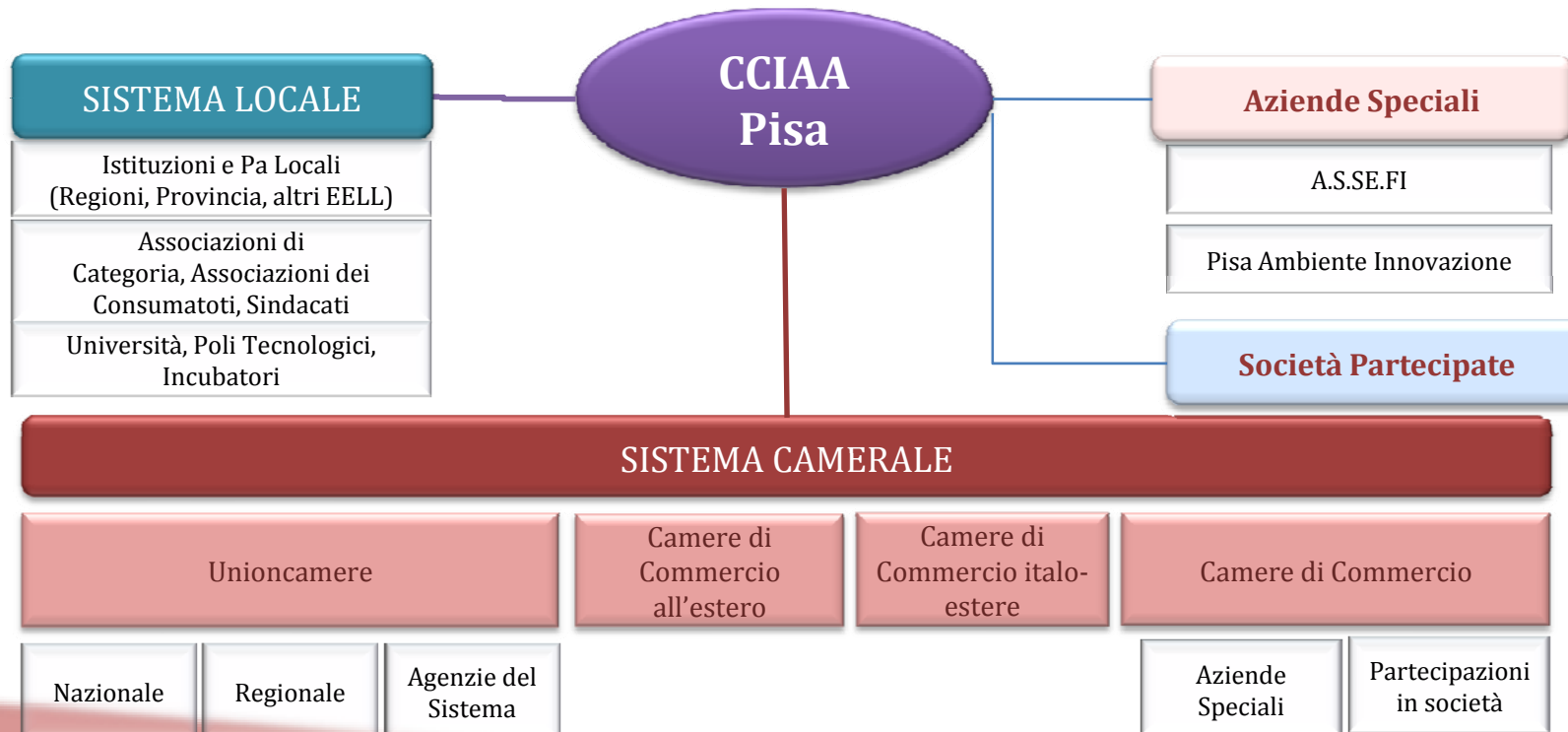
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●		●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●		
	Sistema Creditizio	●	●	●			
Stakeholder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



## 1.3 Come Operiamo

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

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



## 1.3 Come Operiamo

### Il Sistema Camerale

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

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

La Camera di commercio di Pisa si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, in modo da garantirne il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerale, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

~~Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 Camere di Commercio, 144 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 74 Camera di Commercio italiane all'estero, 32 Camere di Commercio italo estere, 607 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture.~~

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

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

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

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



## 1.3 Come Operiamo

### Le Aziende Speciali

La Camera di Commercio di Pisa nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di due Aziende Speciali.



Nome	Mission	Settore
<b>A.S.SE.FI.</b>	<p>aiutare i piccoli e medi imprenditori a comprendere le effettive problematiche finanziarie della propria azienda ed assisterli nell'individuazione delle soluzioni più efficaci, attraverso un'attività di informazione e consulenza sulle opportunità finanziarie loro accessibili e sulle normative che le regolano;</p> <p>assistere le imprese nella presentazione e gestione delle domande di agevolazione finanziaria;</p> <p>supportare lo sviluppo di nuova imprenditoria, soprattutto promossa da donne e da giovani, con informazioni, formazione ed assistenza sulla valutazione del rischio d'impresa, sulle procedure burocratiche, sulle forme giuridiche, sulla stesura del piano d'impresa e sui finanziamenti agevolati;</p> <p>promuovere l'alternanza tra scuola e lavoro favorendo scambi di esperienze tra gli studenti e le imprese mediante tirocini, visite guidate, iniziative di impresa simulata, business games;</p> <p>diffondere in generale la cultura d'impresa, anche mediante l'organizzazione di percorsi formativi e di tutoraggio per aspiranti imprenditori.</p>	<p><b>Servizi finanziari alle imprese</b></p> <p><b>Finanza Innovativa</b></p>
<b>Pisa Ambiente Innovazione</b>	<p>favorire lo sviluppo delle imprese coniugato allo sviluppo sostenibile ed alla responsabilità sociale, la promozione della qualità delle produzioni coniugate alla qualità del territorio e la diffusione dell'innovazione, intesa come strumento per migliorare la gestione aziendale, ma anche come e-governance, cioè realizzazione di azioni per ridefinire ed informatizzare i servizi della Camera di commercio per le imprese e per i consumatori in un'ottica di semplificazione amministrativa e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza degli stessi</p>	<p><b>Ambiente-Innovazione</b></p>

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

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

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la Camera di Commercio di Pisa, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Nello specifico la Camera di Commercio di Pisa partecipa allo stato attuale a 64 organismi esterni di cui 30 costituiti in forma societaria, 8 associazioni senza scopo di lucro, 3 fondazioni e 23 Camere di Commercio Italiane all'estero.



## 2 . Identità - 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre



### SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Piazza Vittorio Emanuele II, n. 5

Tel. 050/512.111, Fax 050/512.250

### Orari di apertura :

Lunedì, Mercoledì, Venerdì: 8:30 - 12:30

Martedì e Giovedì: ore 8:30 - 12:30 e 15:15 - 16:45

(solo per Ufficio Registro Imprese: dal Lunedì al Venerdì: 10:30 - 12:00)



### Sede Distaccata di S. Croce Sull'Arno:

Via provinciale Francesca Sud, n. 88

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

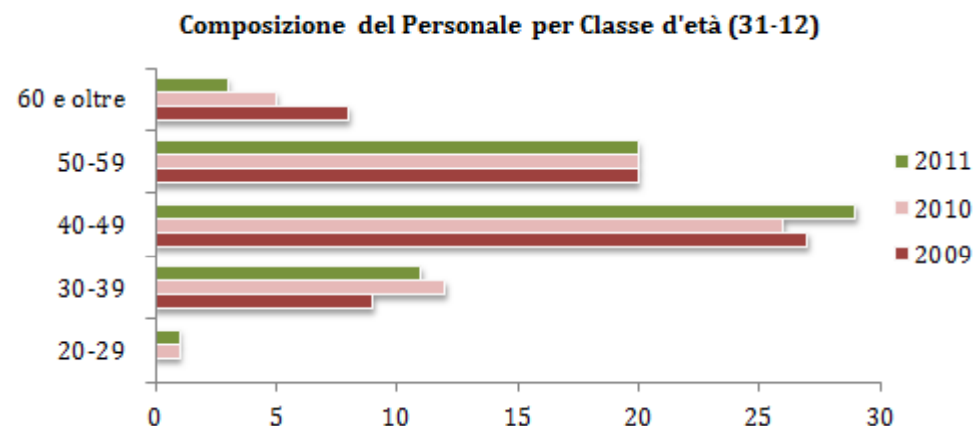
### Orario di apertura al pubblico:

Sportello Polifunzionale dal lunedì al venerdì ore 8.30 - 12.30

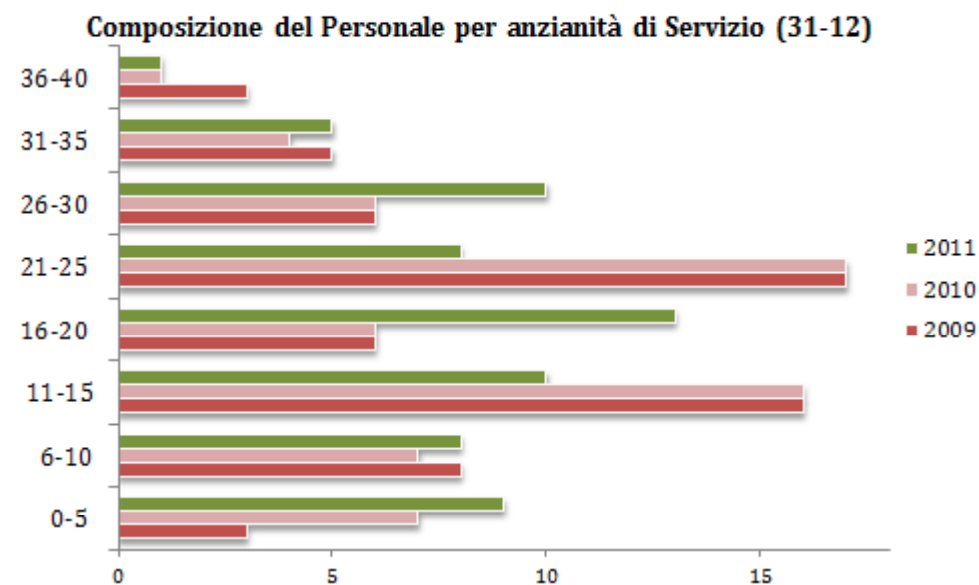


## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2009	2010	2011
20-29	0	1	1
30-39	9	12	11
40-49	27	26	29
50-59	20	20	20
60 e oltre	8	5	3
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>

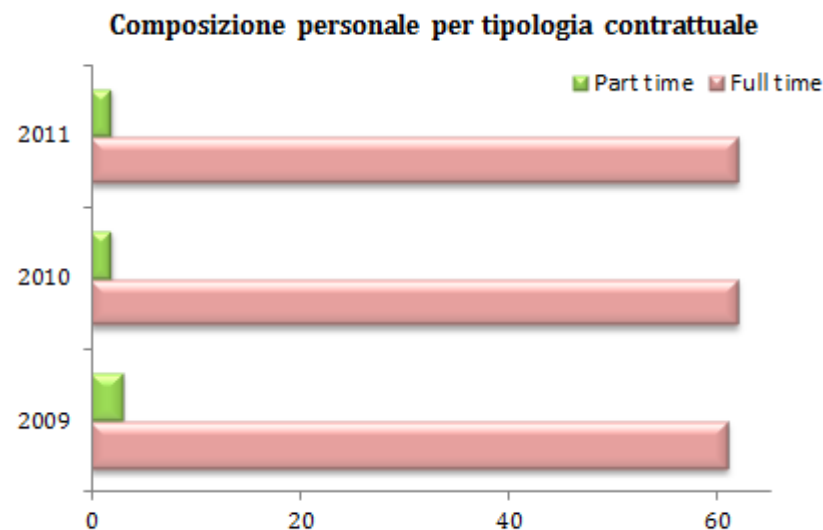


Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Anzianità di Servizio	2009	2010	2011
0-5	3	7	9
6-10	8	7	8
11-15	16	16	10
16-20	6	6	13
21-25	17	17	8
26-30	6	6	10
31-35	5	4	5
36-40	3	1	1
41 e oltre	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>



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

Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2009		2010		2011	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
61	3	62	2	62	2
64		64		64	



Personale Dirigenziale (al 31.12)			
	2009	2010	2011
<b>Segretario generale</b>	1	1	1
<b>Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria</b>	0	0	0
<b>Dirigente Area Promozione e sviluppo dei sistemi economici</b>	0	0	0
<b>Dirigente Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato</b>	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

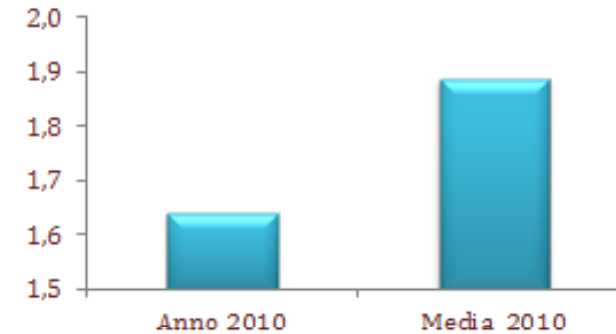


## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in cifre - La politica delle Risorse Umane

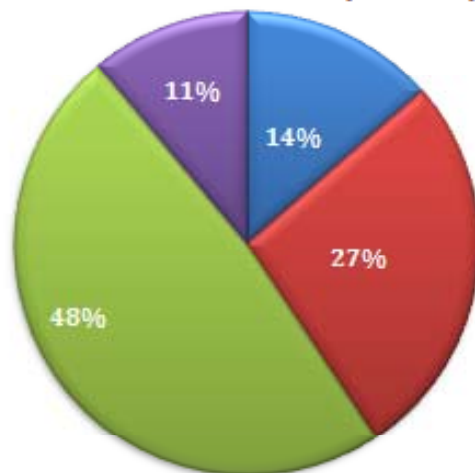
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali						
Per Funzione	CCIAA_PI			Media Benchmarking Operativo		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
<b>Funzione A</b>	11%	12%	14%	11%	13%	11%
<b>Funzione B</b>	28%	26%	27%	26%	26%	28%
<b>Funzione C</b>	44%	39%	48%	49%	47%	46%
<b>Funzione D</b>	17%	23%	11%	14%	14%	15%

### Totale Personale / Imprese attive

<b>Anno 2010</b>	1,64
<b>Media 2010</b>	1,9

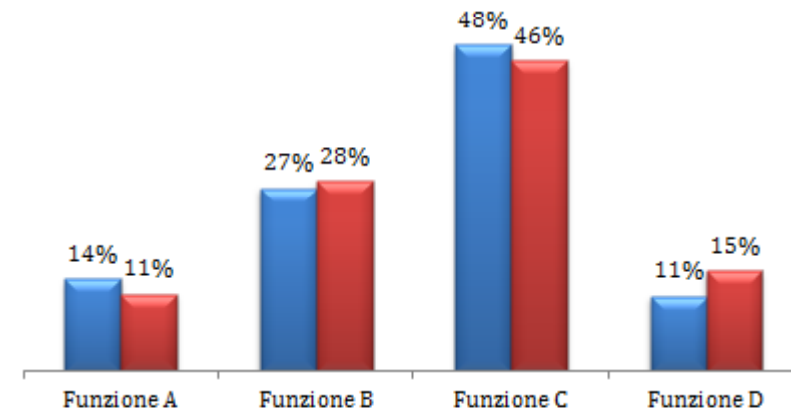


Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2010)



■ Funzione A ■ Funzione B ■ Funzione C ■ Funzione D

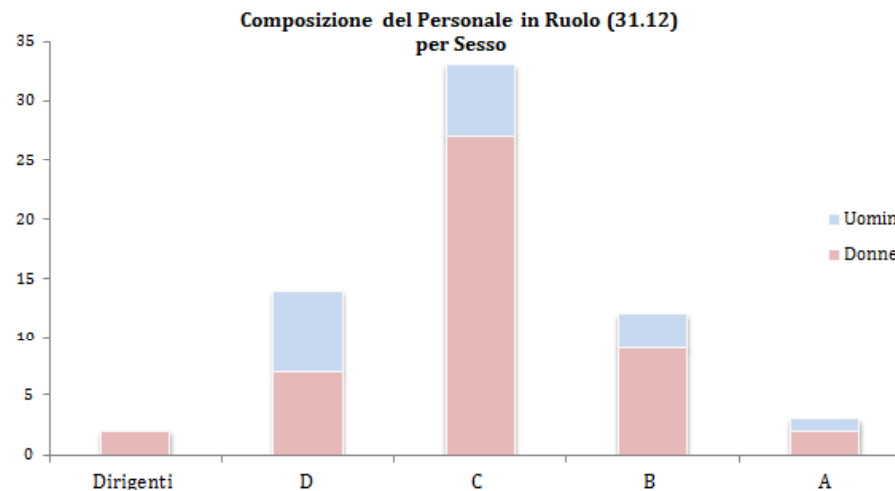
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2010)



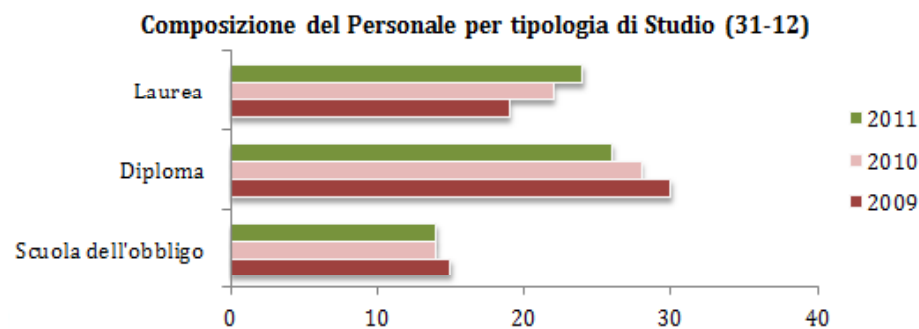
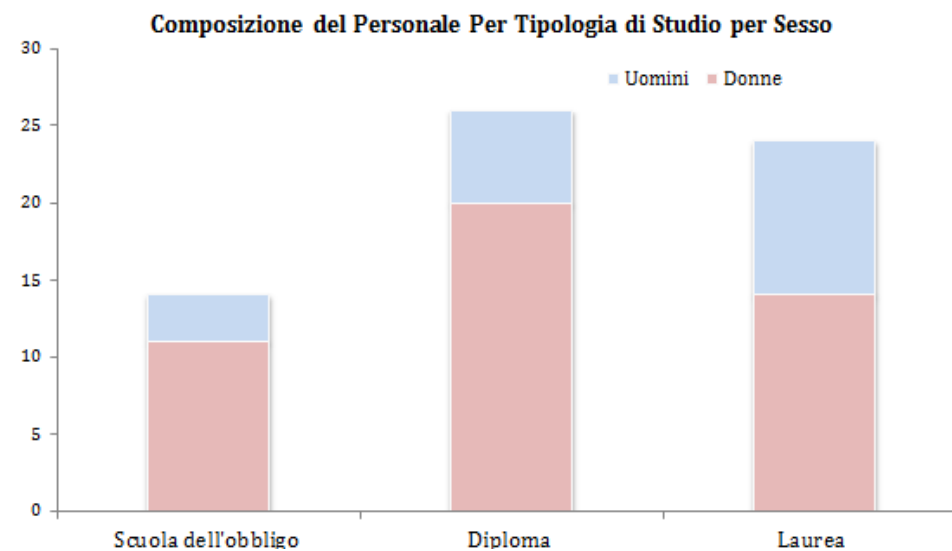
■ Camera di commercio di Pisa ■ Media Benchmarking Operativo

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

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)				
Per Categoria	2009	2010	2011	
			Donne	Uomini
Dirigenti	2	2	2	
D	14	16	7	7
C	33	32	27	6
B	12	11	9	3
A	3	3	2	1
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>46</b>	<b>17</b>



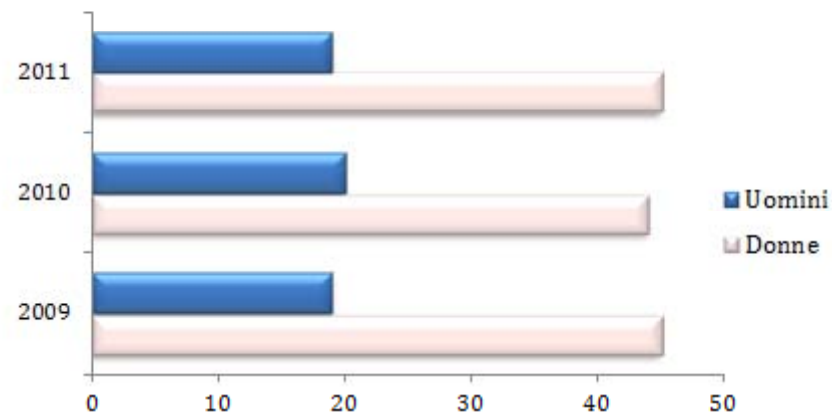
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Tipologia di Studio	2009	2010	2011	
			Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	15	14	11	3
Diploma	30	28	20	6
Laurea	19	22	14	10
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>45</b>	<b>19</b>



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

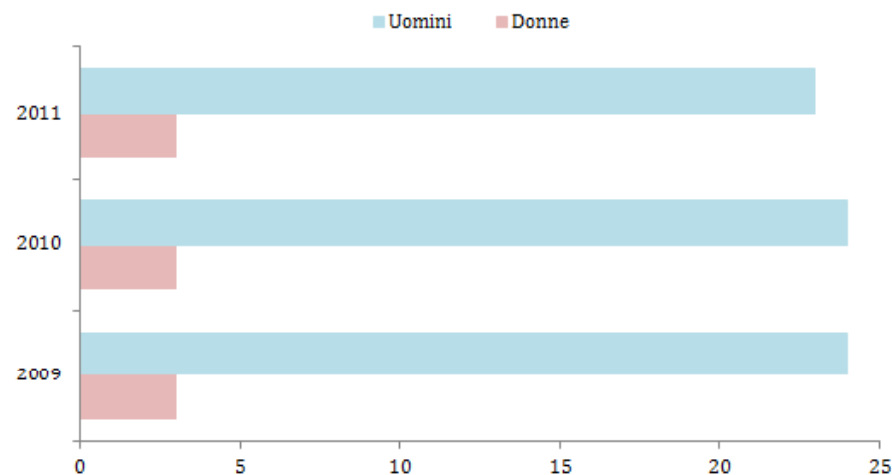
Composizione del Personale per Sesso					
2009		2010		2011	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
45	19	44	20	45	19
64		64		64	

Composizione personale per sesso



Composizione del Consiglio per Sesso					
2009		2010		2011	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
3	24	3	24	3	23
27		27		26*	

Composizione dei Consiglieri per Sesso



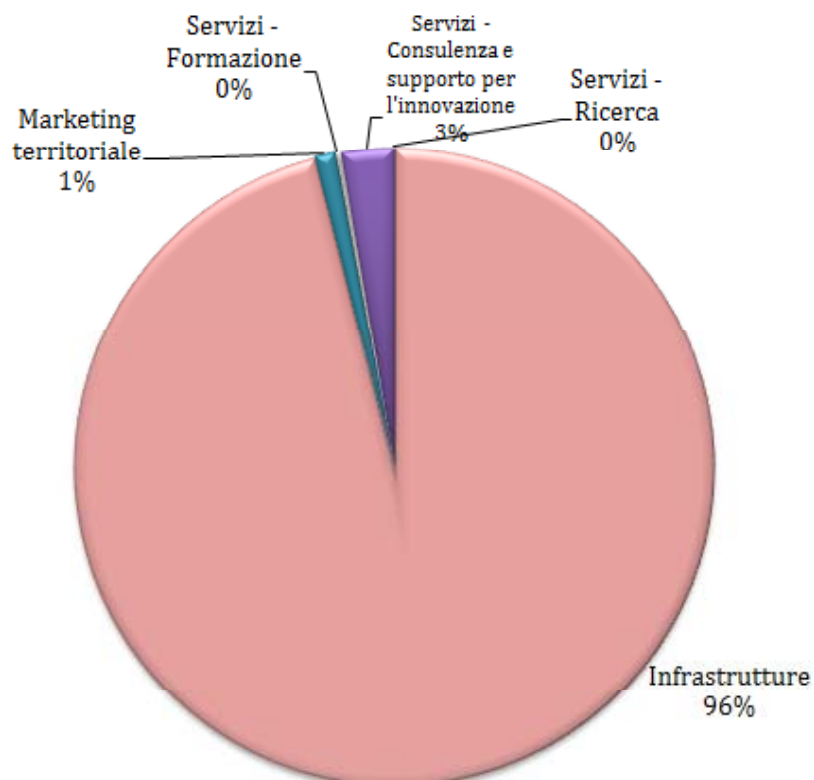
\* Posto di consigliere in fase di assegnazione

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

### Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2011

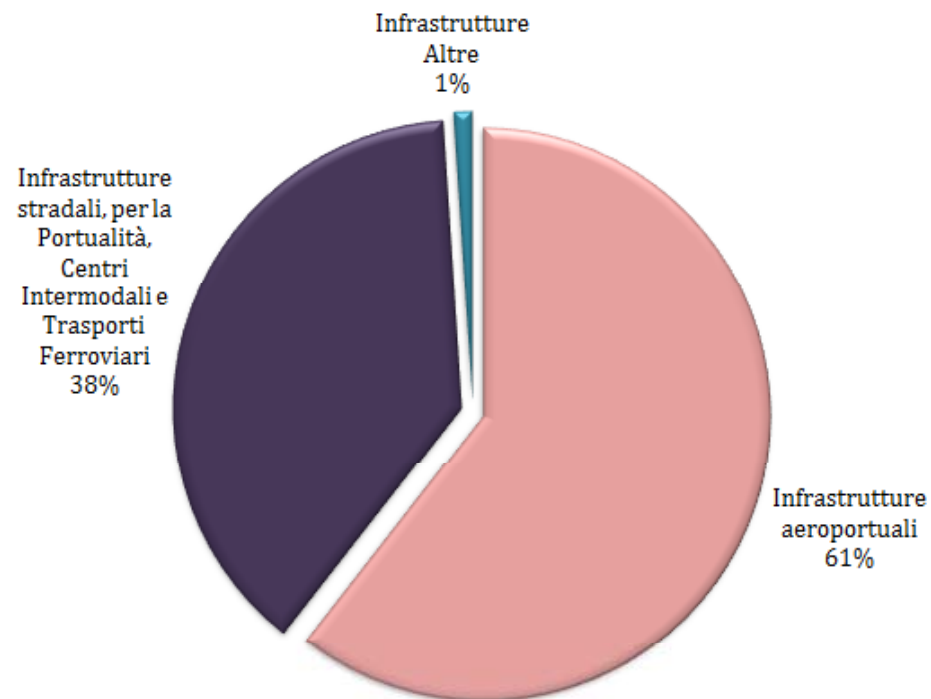
#### Settori di Intervento

#### Valore Nominale



#### Infrastrutture

#### Valore Nominale









## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre – Le Aziende Speciali

### Aziende Speciali– Dati dimensionali

Nome	Dipendenti (2011) espresso in unità equivalenti	Dipendenti (2010) espresso in unità equivalenti	Dipendenti (2009) espresso in unità equivalenti	Valore medio contributo ultimo triennio
Assefi	6,45	6,3	4,5	€ 3.333
PAI	1,75	2,35	2,6	€ 49.023
* personale espresso in unità equivalenti				

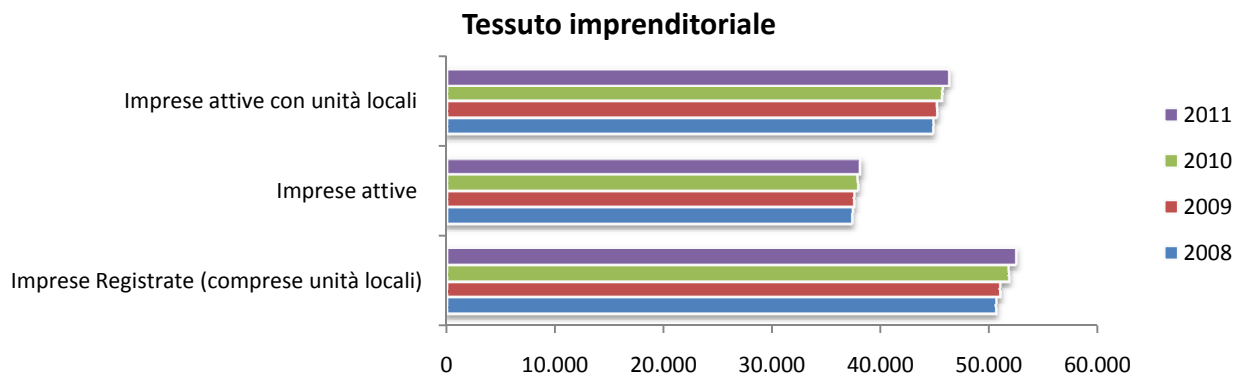
Indicatori Azienda Speciale	ASSEFI		PAI		Valore medio Benchmarking	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	100%	97%	77%	76%	55%	53%
Ricavi ordinari escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA / Ricavi ordinari	25%	26%	11%	11%	36%	35%
Costi di struttura / Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA	0,65	0,73	0,88	0,80	1,41	1,51

Il valore “Media” è calcolato con riferimento sia ad Aziende Speciali che Aziende In-house operanti a supporto delle Camere di Commercio toscane aderenti al progetto Benchmarking toscano 2010

## 2.1 La Camera di commercio di Pisa in Cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Pisa				
	2008	2009	2010	2011
Imprese Registrate (comprese unità locali)	50.600	50.939	51.766	52.439
Imprese attive	37.323	37.418	37.757	38.105
Imprese attive con unità locali	44.773	45.087	45.657	46.179





## 2.2 Mandato Istituzionale e Mission

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

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

***«Aumentare la competitività dei sistemi produttivi locali promuovendo lo sviluppo di processi e beni/servizi innovativi valorizzando l'eccellenza e le produzioni di qualità.***

***Favorire la crescita sostenibile e responsabile delle imprese e del territorio attraverso il sostegno agli investimenti, alla formazione e all'accesso ai mercati.***

***Generare e diffondere la fiducia e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori.***

***Organizzare e gestire la Camera di Commercio in modo da erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse umane e finanziarie.»***



### 3. Analisi del contesto

La Camera di Commercio di Pisa, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio di Pisa, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di fronteggiare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato, la Camera ha provveduto ad aggiornare, con riferimento all'anno 2012, l'analisi esplicitata all'interno del Programma Pluriennale 2008-2013, in relazione a:

#### Contesto Esterno

- Il contesto normativo
- Il contesto economico:
  - La congiuntura internazionale, nazionale e regionale
  - L'andamento congiunturale nella provincia
  - L'analisi strutturale nella provincia di Pisa
  - Un quadro di sintesi e prospettive provinciali

#### Contesto Interno

- Il Contesto Organizzativo
  - Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente
  - Risorse umane
  - Sistema camerale e i rapporti di cooperazione con le istituzioni

Per approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda all'Allegato 1: RPP 2012 (Aggiornamento del Programma Pluriennale 2008-2013)



## 3.1 Analisi del contesto esterno

### 3.1.1. Il Contesto normativo

La riforma delle Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura che ha avuto attuazione con il decreto legislativo 25 febbraio 2010, n. 23 ha visto nel corso del 2011 il suo completamento con l’emissione dei due decreti (n. 155 e n. 156 del 4 agosto 2011) attuativi degli artt. 10 cm. 3, e 12 della nuova L. 580/93 che rispettivamente introducono nuove formulazioni nella definizione del numero dei seggi spettanti ad ogni settore economico nei Consigli delle Camere di Commercio - prevedendo il parametro del “diritto annuale versato” dalle imprese di ogni settore - e definendo criteri e modalità relative alla procedura di designazione dei componenti il Consiglio delle Camere di Commercio.

Altri interventi normativi, emanati nel corso del 2011, hanno impatto sul sistema camerale: tra questi la legge n. 106 del 12/07/2011 di conversione del D.L. 13/05/2011 n. 70 (cd “Decreto Sviluppo“) che consente alle Camere di commercio di partecipare ad operazioni di Project Financing, nell’ambito degli scopi di utilità sociale e promozione dello sviluppo economico presentando, in forma diretta o in aggregazione con altri organismi, studi di fattibilità e proposte di realizzazione di lavori pubblici.

Anche la “Finanziaria per l’anno 2012” (D.L. 98/2011 convertito con L. n 111 del 15/07/2011) è intervenuta sulle Camere di commercio prevedendo ulteriori norme in materia di trasparenza per le società a partecipazione pubblica: entro 3 mesi dall’entrata in vigore della legge (6 ottobre 2011) tutti gli enti ed organismi pubblici hanno dovuto inserire sui loro siti istituzionali l’elenco delle società di cui detengono, direttamente o indirettamente, quote di partecipazione.





- Nel 2011 sono state poste in essere le prime applicazioni del DPR 160/2010 recante la disciplina di riordino dello Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP), che prevedono nuovi rapporti tra Comuni e Camere di Commercio in materia di SCIA, affidando all'intero sistema camerale una fondamentale funzione sussidiaria e di supporto ai Comuni per l'informatizzazione dei procedimenti concernenti le comunicazioni di inizio, modifica e cessazione di un'attività produttiva da parte delle imprese e per la creazione di fascicoli informatici delle imprese del territorio, alimentati da flussi esclusivamente telematici tra gli Enti in questione.
- Altra importante novità legislativa riguarda la prossima applicazione del Decreto Servizi - D Lgs. 59/2010 - nella parte in cui dispone l'abolizione dei ruoli camerali, tra cui il ruolo agenti e rappresentanti e il ruolo agenti affari in mediazione e la semplificazione dell'avvio dell'attività con la presentazione della SCIA corredata delle certificazioni e delle dichiarazioni sostitutive previste dalla legge al Registro delle Imprese.
- Nell'ambito dell'attività di regolazione del mercato, con particolare riferimento alla vigilanza dei prodotti, è stato introdotto, ai sensi dell'articolo 7, comma 2, del D.L. 13 maggio 2011, n. 70 - c.d. "D.L. Sviluppo" - convertito nella Legge 12 luglio 2011, n. 106, il principio della programmazione e del coordinamento degli accessi dovuti a controlli di natura amministrativa nei confronti della categoria delle "microimprese", "piccole imprese" e "medie imprese", che prevede, nel caso di controllo substatali, che il coordinamento degli accessi presso i locali delle imprese venga affidato ai Comuni che possono avvalersi delle Camere di Commercio competenti per territorio.
- Sempre nell'ambito delle attività di regolazione del mercato, si è definitivamente affermato il ruolo degli Organismi di mediazione istituiti dalle Camere di Commercio per la risoluzione delle controversie civili e commerciali di cui al Decreto Legislativo 4 marzo 2010, n. 28. Da segnalare a questo proposito che il Decreto interministeriale del Ministro della Giustizia di concerto con il Ministro dello Sviluppo economico n. 145 del 6 luglio 2011, ha sottolineato la necessità della formazione continua, quale requisito imprescindibile, per la permanenza dei mediatori negli elenchi. Risulta necessario, pertanto, individuare percorsi formativi destinati ai mediatori che intendono perfezionare la propria preparazione, a garanzia di una loro sempre maggiore professionalità e di una conseguente migliore qualità dell'attività di mediazione svolta.

### 3.1.2 Il contesto economico

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

Le stime del Fondo Monetario Internazionale, aggiornate a settembre 2011, confermano il rallentamento della fase di recupero dell'economia mondiale, segnalando un probabile ulteriore peggioramento delle prospettive di crescita. Dopo una crescita del prodotto reale che, nel corso del 2010, aveva raggiunto il 5,1%, per il 2011 le previsioni del Fondo Monetario indicano una crescita del 4,0%: ben quattro decimi di punto in meno rispetto all'outlook di giugno. Un andamento che ancora una volta risulta fortemente sbilanciato tra le diverse aree del pianeta con le economie avanzate (+1,6%), decisamente meno dinamiche rispetto ai paesi emergenti (+6,4%).

La crescita del PIL dell'Italia registrata nel 2010, +1,3%, è rappresentativa della situazione di difficoltà in cui si trova il nostro sistema produttivo che deve ancora riassorbire la flessione di oltre sei punti percentuali registrata nel "biennio nero" 2008-2009. La ripresa della domanda sul mercato internazionale, pur consistente, non ha fornito un traino alla nostra economia che, in termini di contributo alla crescita del PIL, ha beneficiato dell'aumento della domanda nazionale (0,6 punti il contributo) e della ricostituzione delle scorte accumulate durante la fase recessiva (+0,7 punti la variazione delle scorte). Per il 2010, infatti, il saldo tra export e import di beni e servizi ha frenato la crescita del PIL per ben 0,4 punti percentuali.

Secondo le stime presentate da Unioncamere Toscana-IRPET, il 2010 ha costituito per l'economia regionale l'uscita dalla profonda recessione del biennio 2008-2009 segnando una crescita del PIL pari a +0,9%. L'andamento del sistema produttivo toscano si è contraddistinto non solo per una minore caduta rispetto al dato nazionale nel periodo più acuto della crisi, -4,5% toscano contro il -5,2% a livello nazionale, ma soprattutto per una minore spinta nella fase di ripresa: la crescita del PIL regionale è stato infatti inferiore di ben 4 decimi di punto rispetto al dato nazionale.





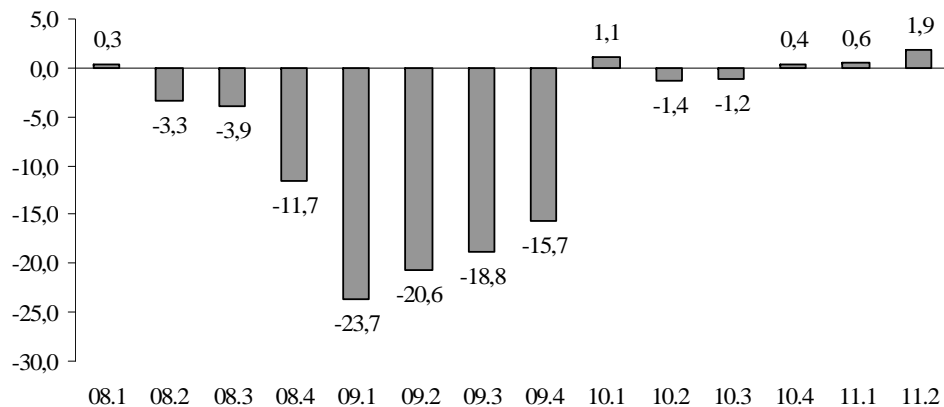
## L'andamento congiunturale nella provincia

Gli indicatori economici della provincia di Pisa, analizzati nella Relazione Previsionale e Programmatica, evidenziano risultati mediamente peggiori rispetto al contesto economico regionale e nazionale, con un sistema imprenditoriale che, al suo interno, viaggia a due velocità. Infatti i settori più aperti all'esterno stanno provando a risalire la china, gli altri, pur allentando le tensioni, si trovano ancora in affanno.

Così come per l'Italia e la Toscana, la crisi non ha prodotto solo effetti contingenti, ma ha influenzato anche il potenziale di crescita dell'economia provinciale. Il recupero ancora molto parziale dell'attività produttiva non è infatti riuscito a far aumentare in modo significativo né l'occupazione né l'utilizzo degli impianti, segnalando quindi la presenza di un eccesso di capitale e di lavoro impiegati nel sistema.

**Pisa - Andamento trimestrale della produzione manifatturiera**

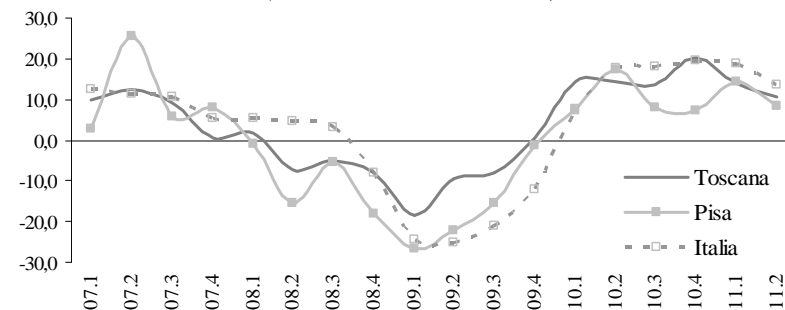
Var. % tendenziali



Fonte: Indagine congiunturale Unioncamere Toscana- Confindustria Toscana

**Esportazioni**

(Var. % tendenziali trimestrali)

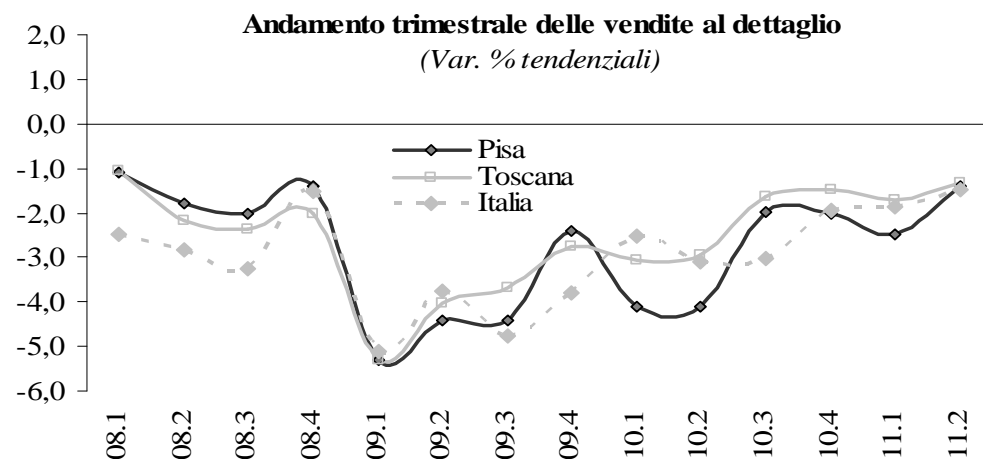


Fonte: Elaborazioni su dati Istat



Sul fronte dei consumi le incertezze riguardanti la situazione economica, le minori disponibilità finanziarie delle famiglie ed il rialzo dell'inflazione, contribuiscono a mantenere prudente l'atteggiamento dei consumatori e, quindi, la spesa da questi effettuata presso gli esercizi commerciali.

Pur diminuendo il tasso di caduta rispetto al 2009, le vendite al dettaglio in provincia di Pisa risultano aver perso, nel 2010, il 3%.



Fonte: Osservatorio Regionale sul Commercio

- Il prolungarsi della situazione di crisi economica e della stretta creditizia compromette la capacità delle imprese, anche quelle più attive, di gestire il cambiamento dello scenario di competizione, ormai globale, in quanto la necessità di investire nell'innovazione e nella qualità dei prodotti e servizi mal si concilia con le minori risorse finanziarie. Nella nostra provincia l'accesso al credito continua a rappresentare una forte criticità per le imprese, considerato che oltre il 50% di quante hanno richiesto un finanziamento ha segnalato difficoltà nel rapporto con le banche.
- Tali circostanze spiegano la particolare attenzione della Camera di commercio di Pisa alla questione dell'accesso al credito, mettendo in campo interventi differenziati e significativi di sostegno per investimenti, sviluppo di nuove imprese e sostegno finanziario alla nascita e crescita di imprese innovative attraverso la partecipazione al loro capitale di rischio.

## 3.2 Analisi del contesto interno

### Le risorse umane

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

Le consistenze di personale in servizio sono in costante diminuzione: il confronto con le altre Camere della Toscana, sulla base dei dati del progetto di benchmarking operativo, relativi all'anno 2010, registrano per Pisa un numero di dipendenti per mille imprese attive pari a 1,76, inferiore alla media regionale di 1,93.

L'attuale vincolo alle assunzioni consente un turnover limitato al 70% della spesa, e impone all'ente un grosso sforzo in termini di aumento della produttività, considerati anche i limiti sempre più stringenti posti alle diverse forme di lavoro flessibile e considerando, altresì, che le competenze delle Camere di Commercio continuano ad aumentare di anno in anno.

### 3.1 Analisi del contesto interno

#### Le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente

La definizione dei programmi 2012 non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili, ancorché in via previsionale.

La principale fonte di Entrata delle Camere di Commercio è il diritto annuale, che è commisurato, per parte relativa alle società, al fatturato conseguito nell'anno precedente a quello dell'imposizione del tributo.

La perdurante crisi economica che sta interessando in questi ultimi anni il nostro sistema economico rende particolarmente difficile una previsione sulle entrate da diritto annuale per il 2012; le previsioni dell'andamento dei fatturati 2011 rispetto al 2009 fanno riscontrare segni negativi per il settore artigianato (- 11,5%) e commercio (- 4,9%), mentre per l'industria, si registra un +2,8 %; tuttavia è comunque prudente aspettarsi per l'anno prossimo un ulteriore calo del gettito.

La volontà di mantenere stabile la misura del Diritto annuale, consentirà di destinare al finanziamento del Programma 1.2 "Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema" ben 2,5 milioni di euro (circa 400.000 in più rispetto al 2011).

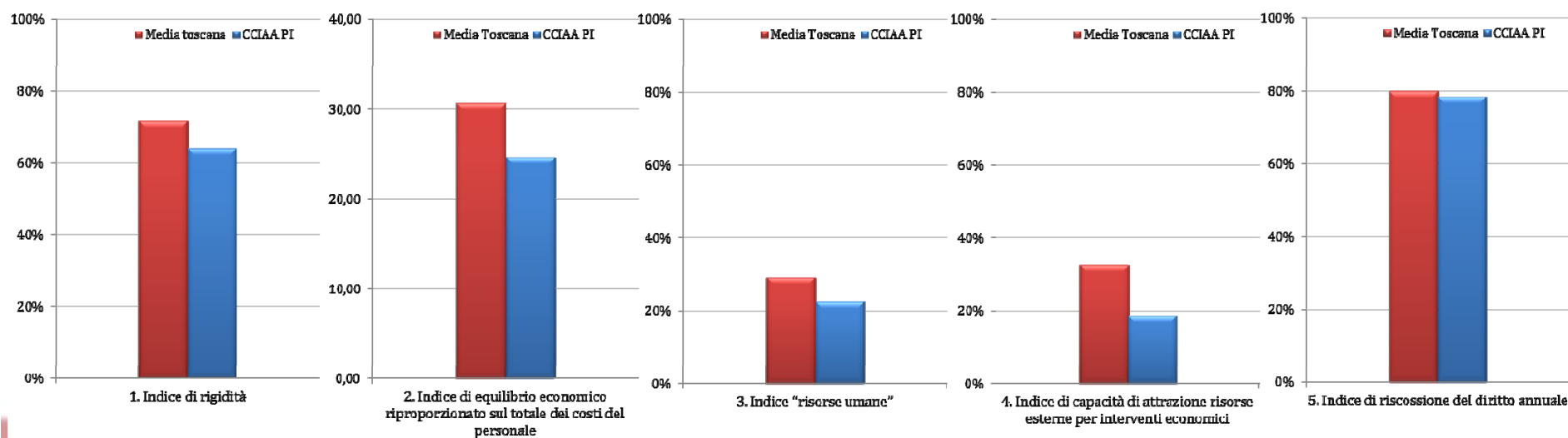
Ciò sarà possibile, senza compromettere gli altri programmi, sfruttando il recupero di efficienza e la maggiore capacità di reperire fonti di finanziamento esterne (contributi dal fondo di perequazione e proventi sugli immobili e sui servizi) registrate dalla Camera fin dal 2010.

Sul fronte degli oneri correnti, in particolare, la Camera è impegnata nella prosecuzione degli sforzi che già in questi anni hanno prodotto significativi contenimenti delle spese di funzionamento (costi del personale -3,43%; costi di funzionamento -7,45%).

La tensione continua al contenimento dei costi di struttura dovrebbe consentire, è questo il presupposto su cui si basa la definizione dei programmi strategici dell'ente e che guida la programmazione 2012, una significativa crescita delle risorse che l'ente potrà destinare agli interventi nell'economia.

### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2010	Media Regionale 2010
1. Indice di rigidità	ID_355: (Oneri correnti - Interventi economici) / Proventi Correnti	64%	72%
2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale) = (Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	24,64	30,65
3. Indice "risorse umane"	ID_26: Costi del personale / Oneri Correnti	22%	29%
4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	Id_301+31 Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	19%	33%
5. Indice di riscossione del diritto annuale	ID73_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2010 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2010	78%	80%

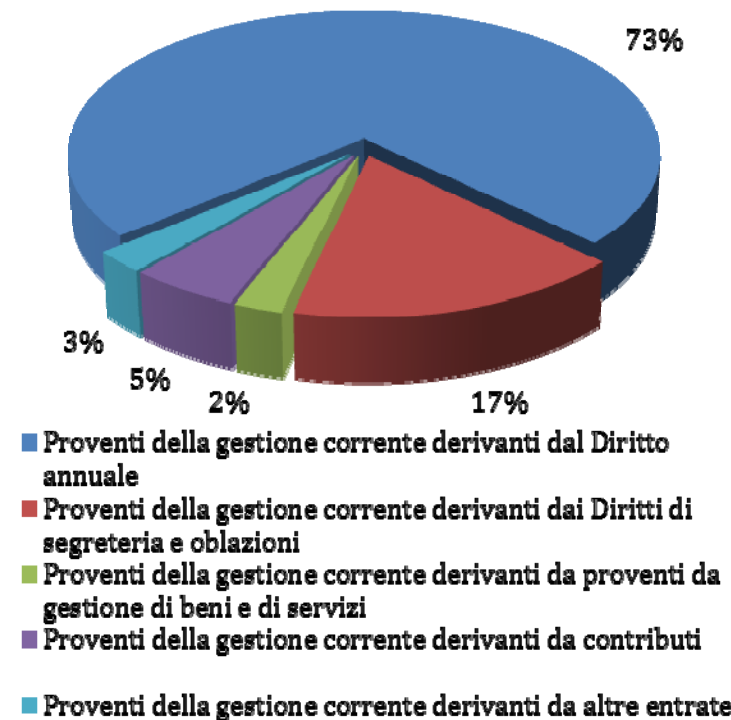




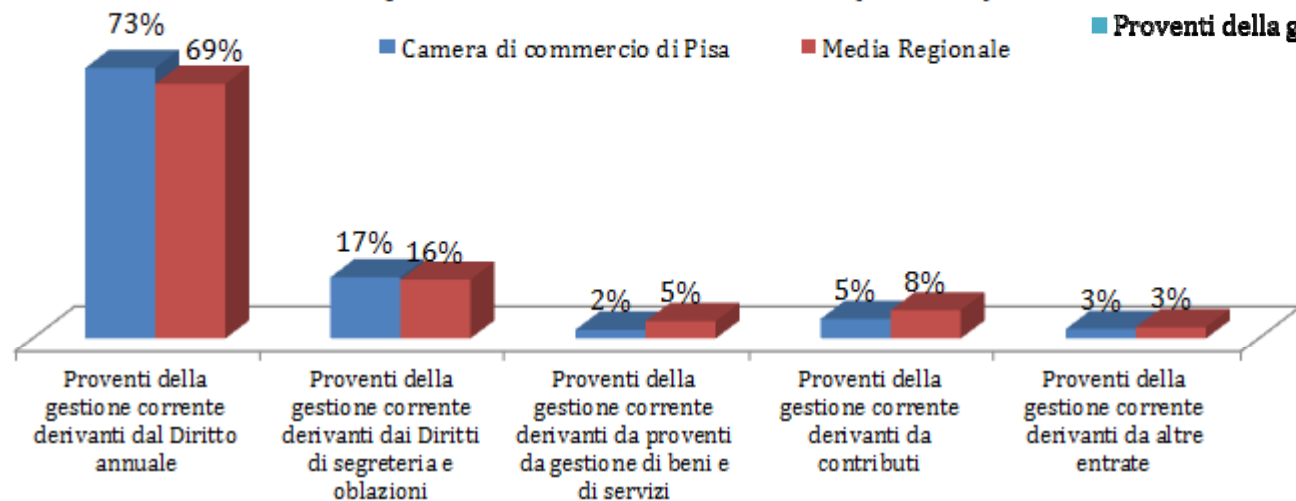
### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI CORRENTI	2008	Media Regionale 2008	2009	Media Regionale 2009	2010	Media Regionale 2010
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	75%	71%	77%	71%	73%	69%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	17%	18%	17%	16%	17%	16%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2%	3%	3%	5%	2%	5%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	4%	5%	1%	6%	5%	8%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	2%	3%	2%	2%	3%	3%

Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2010)



Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2010)

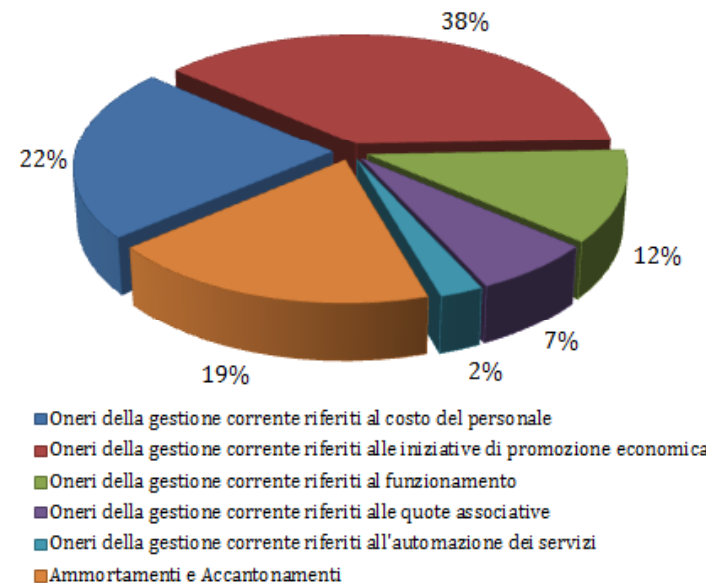




### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

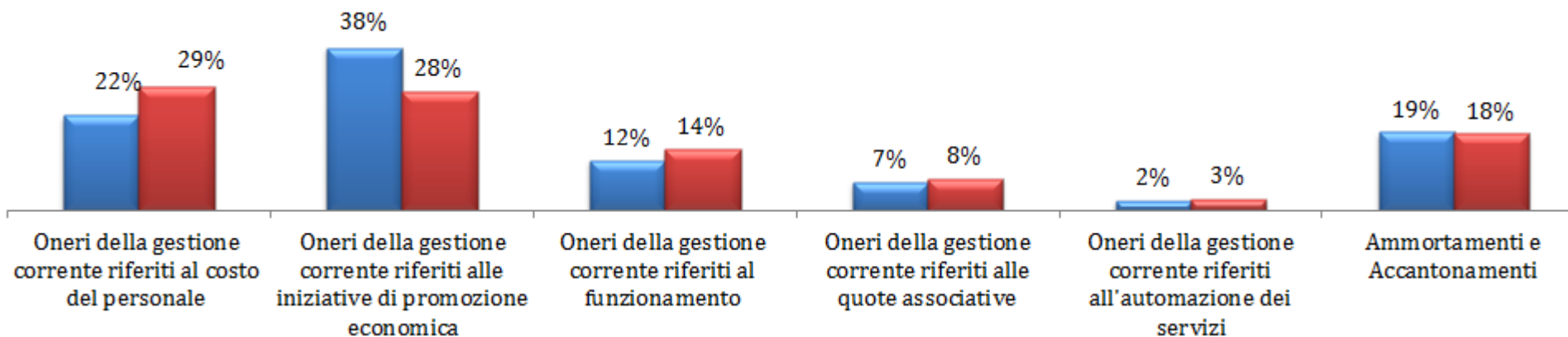
ONERI CORRENTI	2008	Media Regionale 2008	2009	Media Regionale 2009	2010	Media Regionale 2010
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	26%	31%	25%	29%	22%	29%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	22%	25%	30%	27%	38%	28%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	8%	15%	13%	15%	12%	14%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	7%	8%	8%	8%	7%	8%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	3%	3%	2%	3%	2%	3%
Ammortamenti e Accantonamenti	32%	18%	19%	21%	19%	18%

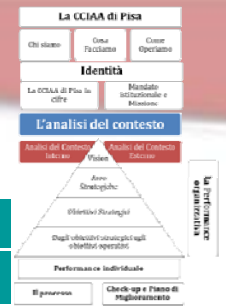
Composizione Oneri Gestione Corrente (dati 2010)



Composizione Oneri Gestione Corrente (dati 2010)

■ Camera di commercio di Pisa ■ Media Regionale

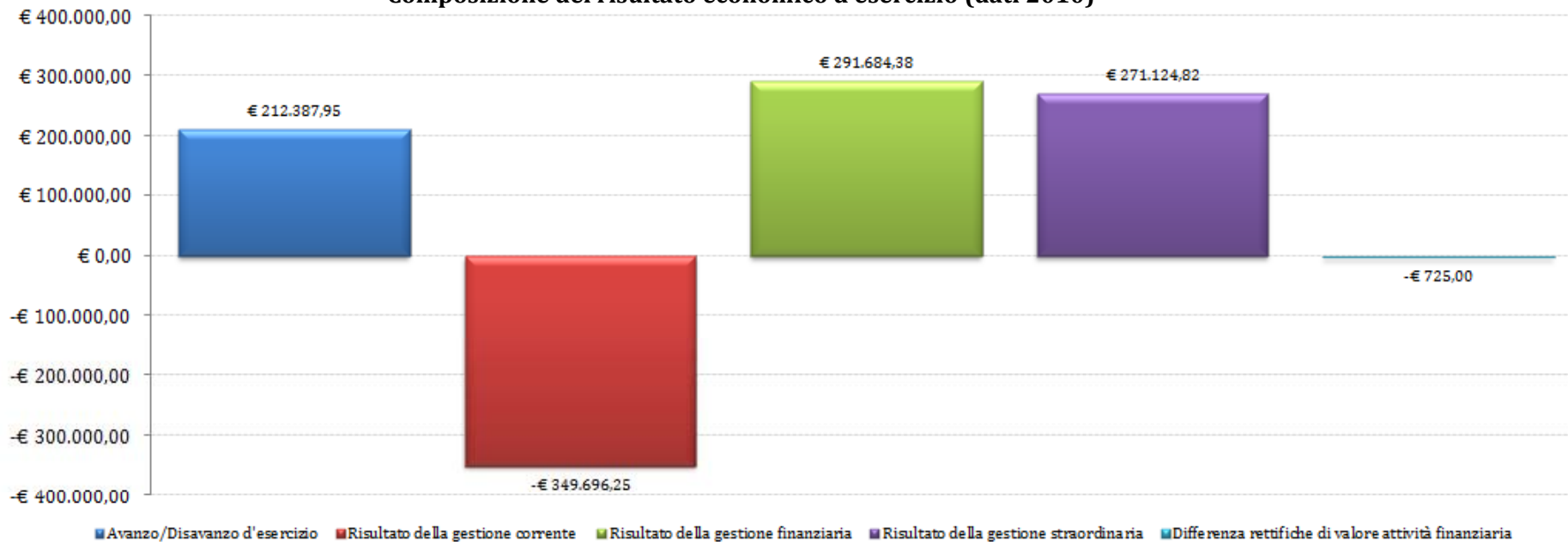




### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

Incidenza dei risultati delle gestioni sul risultato economico d'esercizio	Camera di commercio di Pisa		
	2008	2009	2010
Risultato della gestione corrente	10%	32%	-165%
Risultato della gestione finanziaria e differenza rettifiche di valore attività finanziaria	16%	29%	137%
Risultato della gestione straordinaria	74%	40%	128%

Composizione del risultato economico d'esercizio (dati 2010)



## 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2010	
	VA
<b>Valore della produzione</b>	<b>11.072.749,27</b>
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	7.563.019,83
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	2.184.610,51
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	1.047.901,95
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	313.773,57
<i>Variazione delle rimanenze</i>	- 36.556,59
<b>Costi di struttura</b>	<b>2.398.051,16</b>
<i>Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)</i>	1.608.078,81
<i>Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)</i>	789.972,35
<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>8.674.698,11</b>
<b>Componenti accessori e straordinari</b>	
<i>+/- Saldo gestione accessoria</i>	290.959,38
<i>+/- Saldo componenti straordinari</i>	271.124,82
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>9.236.782,31</b>

Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA 2010	
	VA
<b>Sistema economico produttivo</b>	<b>7.348.114,03</b>
<i>Servizi anagrafico-certificativi</i>	<b>1.194.571,46</b>
<i>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</i>	<b>932.442,84</b>
<i>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	<b>5.221.099,73</b>
<b>Camera di Commercio</b>	<b>595.048,03</b>
<b>Sistema camerale</b>	<b>967.942,78</b>
<b>Pubblica Amministrazione</b>	<b>325.677,47</b>
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>9.236.782,31</b>



### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

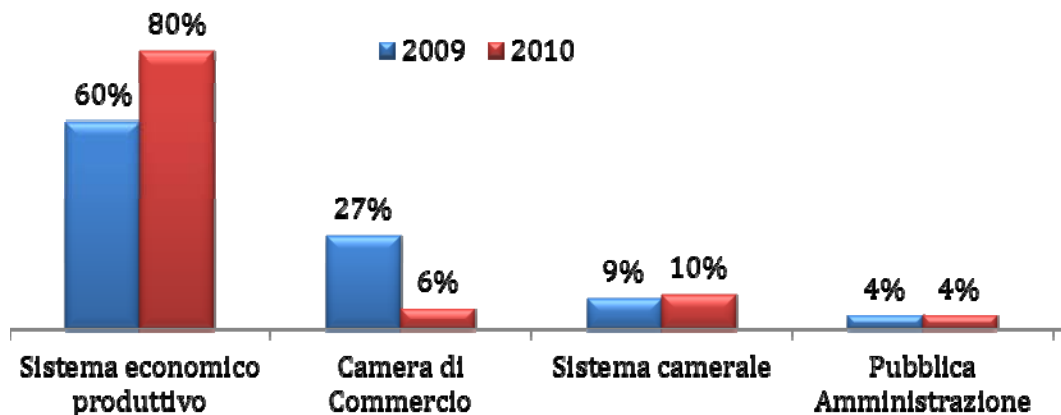


<i>Distribuzione % VA agli Stakeholders</i>	CCIAA PI		Valore medio Regionale	
	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009
<b>Sistema economico produttivo</b>	80%	60%	72%	69%
<b>Camera di Commercio</b>	6%	27%	13%	16%
<b>Sistema camerale</b>	10%	9%	11%	11%
<b>Pubblica Amministrazione</b>	4%	4%	4%	4%

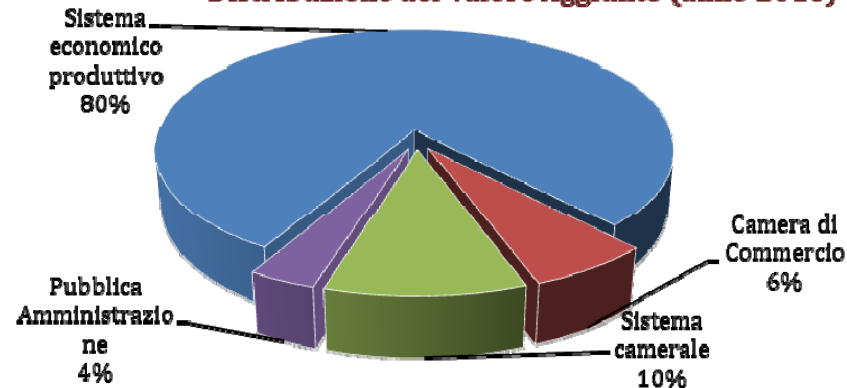
<i>Distribuzione % VA al Sistema Economico Produttivo</i>	CCIAA PI		Valore medio Regionale	
	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009
<b>Servizi anagrafico-certificativi</b>	16%	34%	25%	29%
<b>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</b>	13%	7%	12%	9%
<b>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</b>	71%	59%	63%	62%

### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

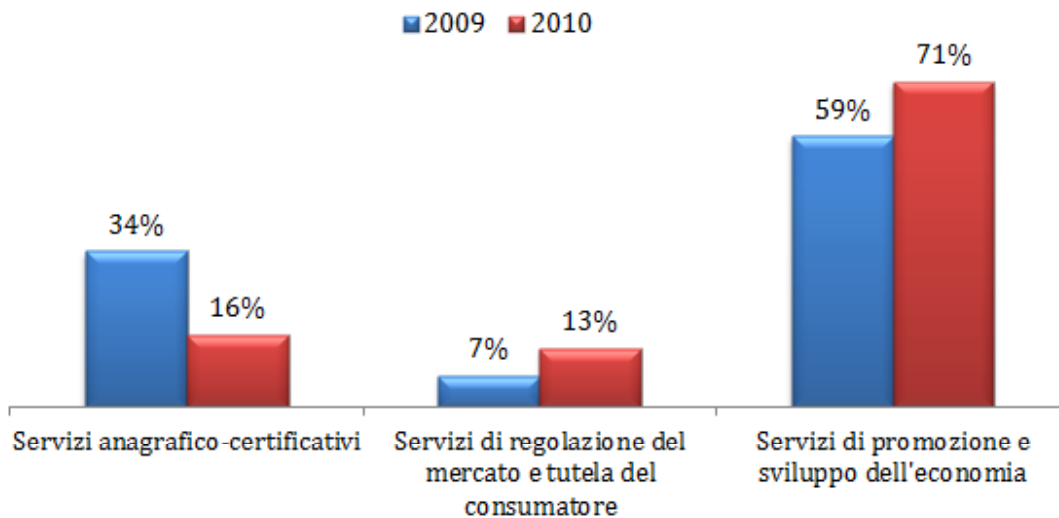
**Distribuzione % VA agli Stakeholders (2009 - 2010)**



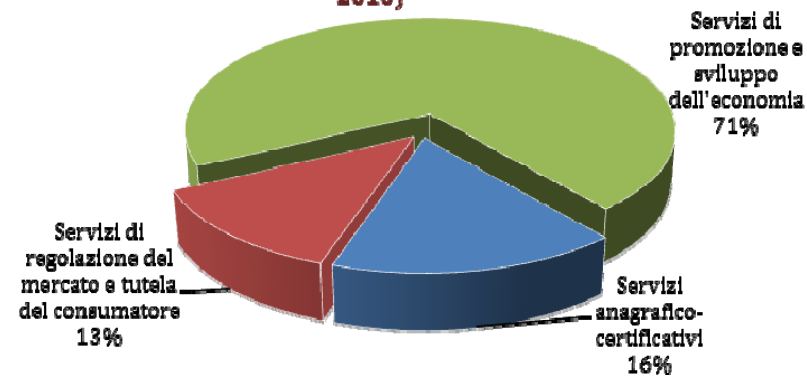
**Distribuzione del Valore Aggiunto (anno 2010)**



**Distribuzione % VA al Sistema economico produttivo (2009 - 2010)**



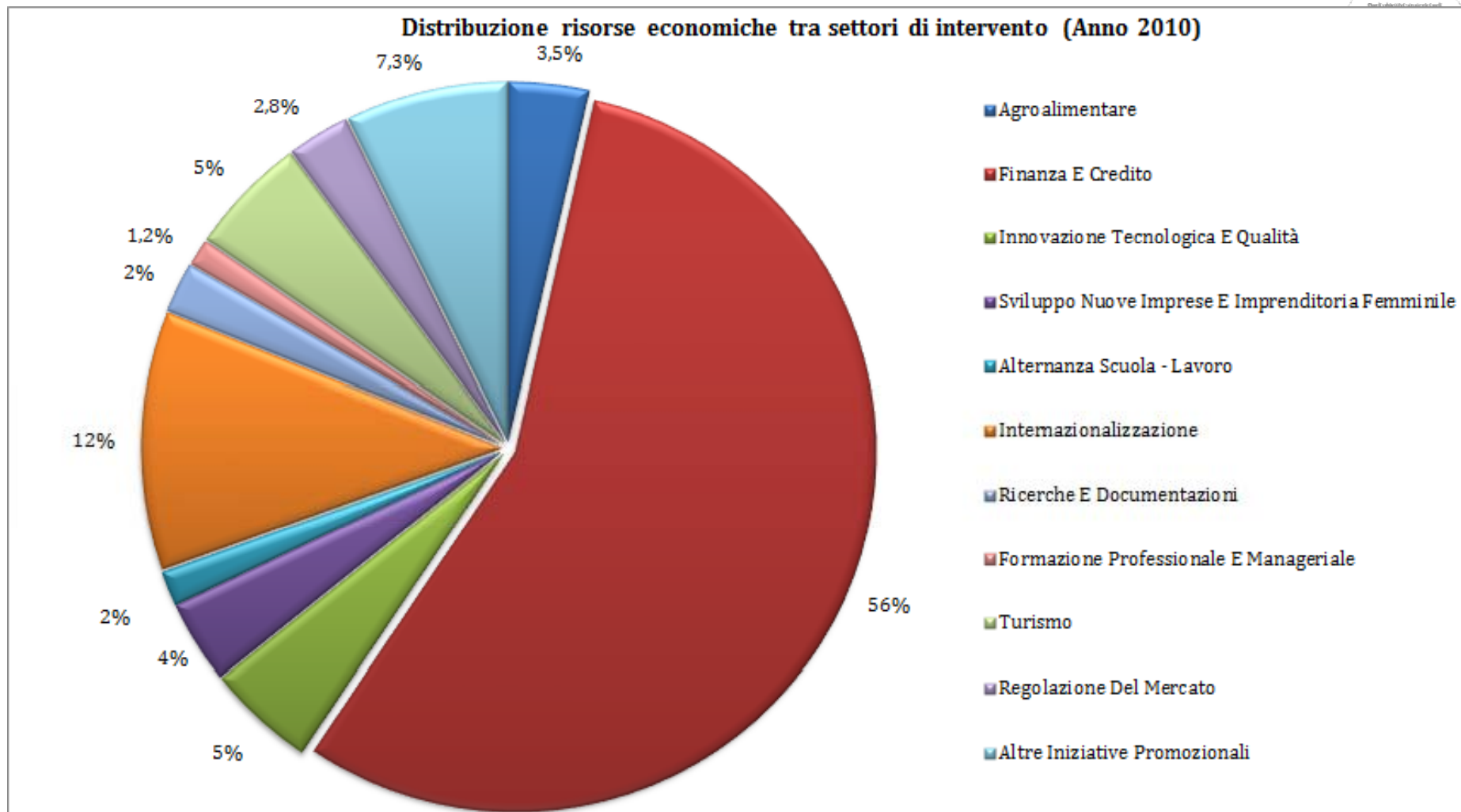
**Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo (anno 2010)**





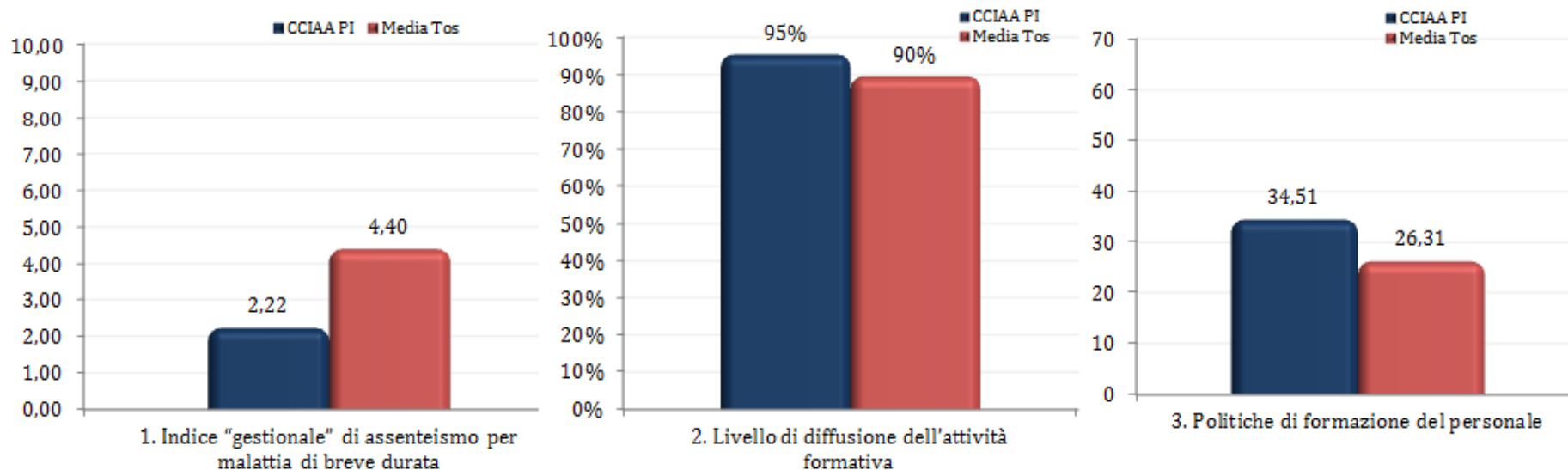
La CCIAA di Pisa		
Chi siamo	Come Trasparenza	Come Operiamo
Identità		
La CCIAA di Pisa in cifre	Mandato Istituzionale e Missioni	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Economico	Analisi del Contesto Pisa	Analisi del Contesto Toscana
Area Strategica		
Obiettivi Strategici		
Indicatore di Performance		

### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria



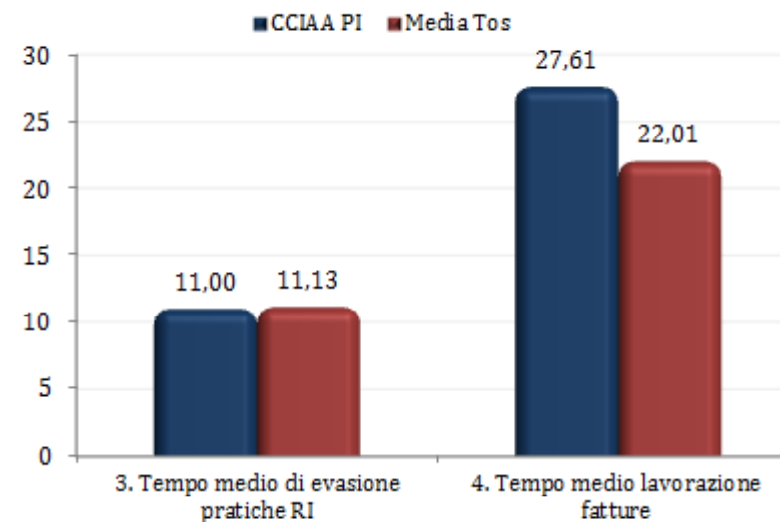
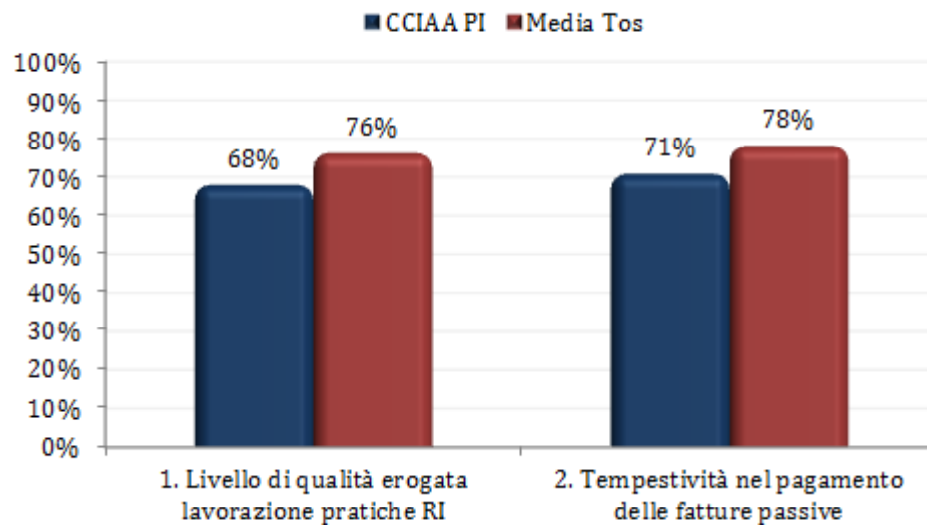
### 3.2.1 - Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2010	Media Regionale 2010
<b>1. Indice "gestionale" di assenteismo per malattia di breve durata</b>	Id_50 Giornate medie di assenza per malattia di breve durata del personale assunto a tempo indeterminato (Anno 2010)	2,22	4,40
<b>2. Livello di diffusione dell'attività formativa</b>	58_Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione e aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	95%	90%
<b>3. Politiche di formazione del personale</b>	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	34,51	26,31



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

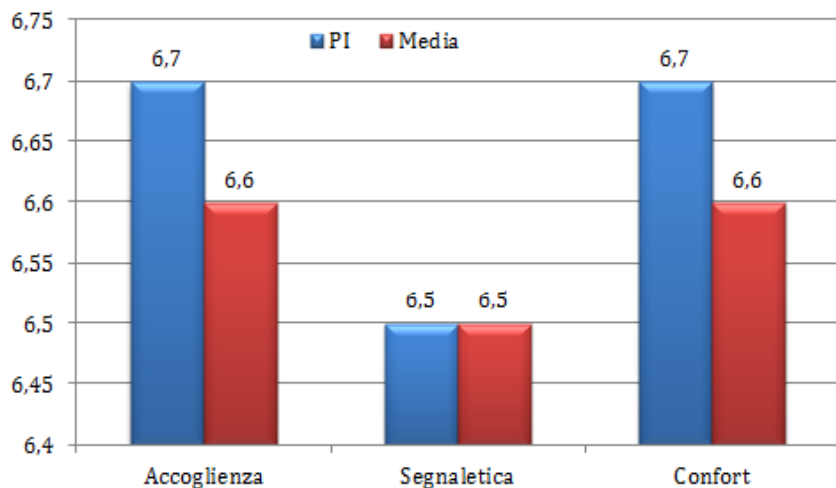
INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA PI 2010	Media Regionale 2010
1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	ID_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	68%	76%
3. Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Id_399_Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	71%	78%
3. Tempo medio di evasione pratiche RI	Id_101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	11,00	11,13
4. Tempo medio lavorazione fatture	Id_398_Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	27,61	22,01



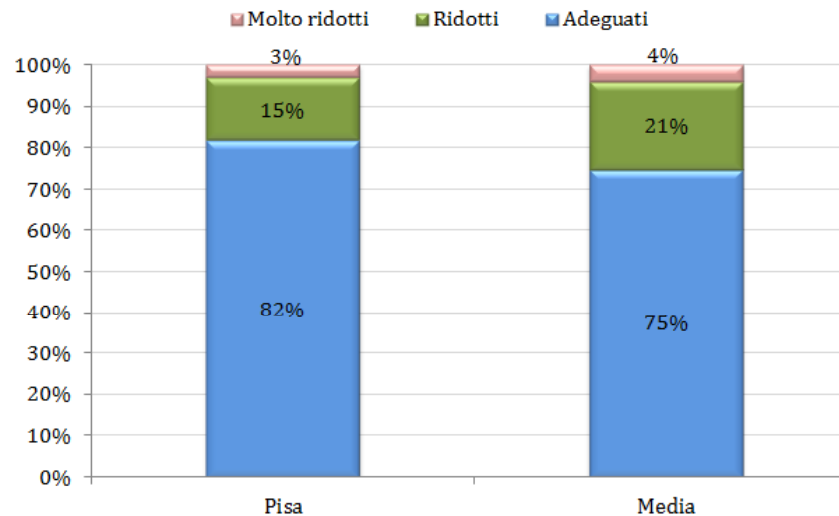
### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

La Camera di Pisa partecipa all'indagine di customer regionale sulle imprese coordinata da Unioncamere Toscana. Le CCIAA aderenti al progetto per l'annualità 2011 sono: Arezzo, Firenze, Massa Carrara, Livorno, Lucca, Pistoia. Di seguito si riportano alcune principali risultanze:

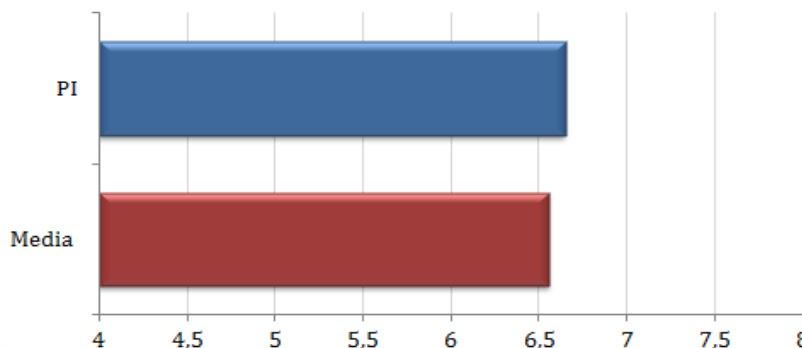
**Il giudizio espresso su aspetti relativi ad accoglienza, segnaletica, confort**



**Il giudizio espresso sull'adeguatezza degli orari di apertura al pubblico**



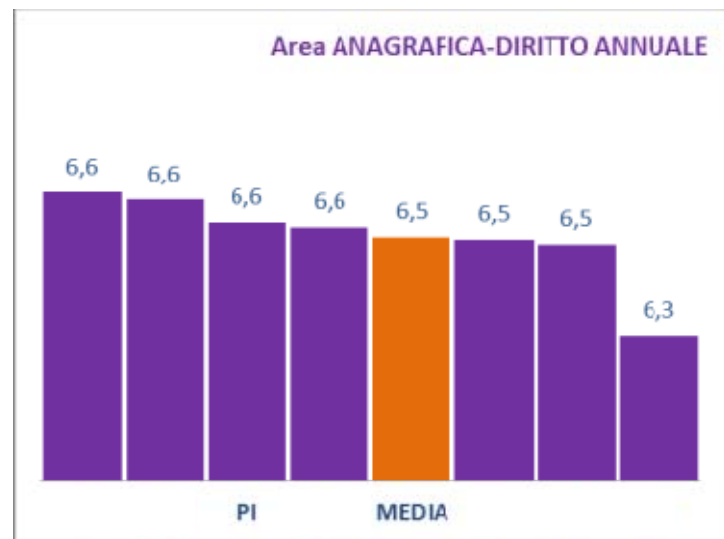
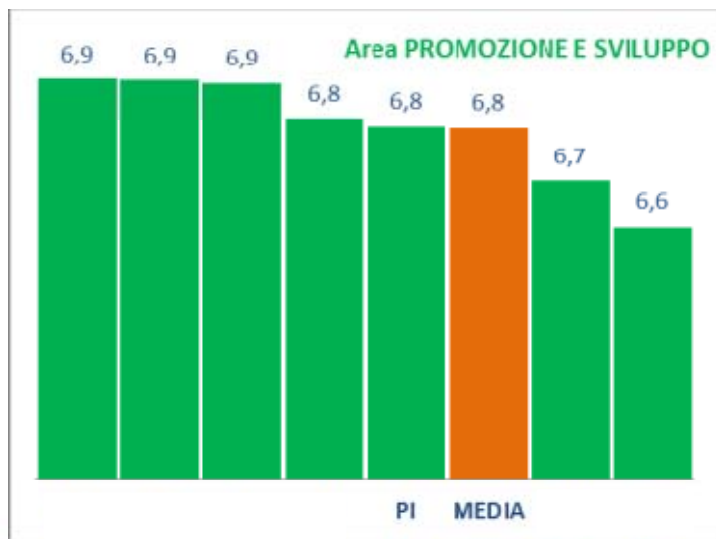
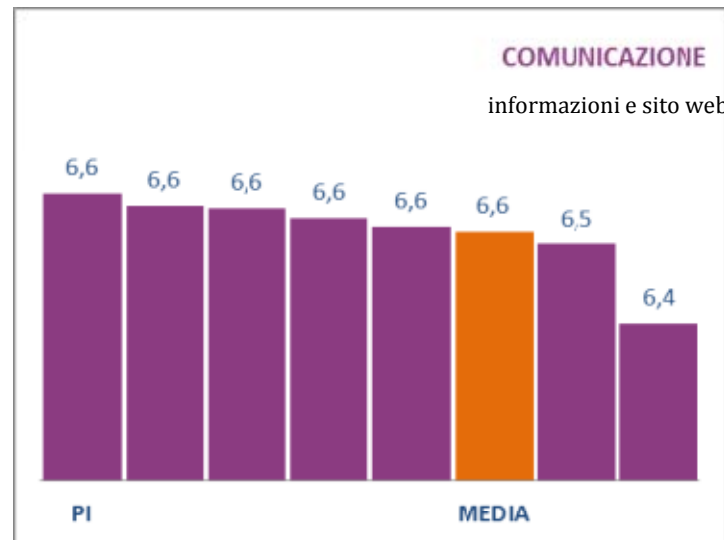
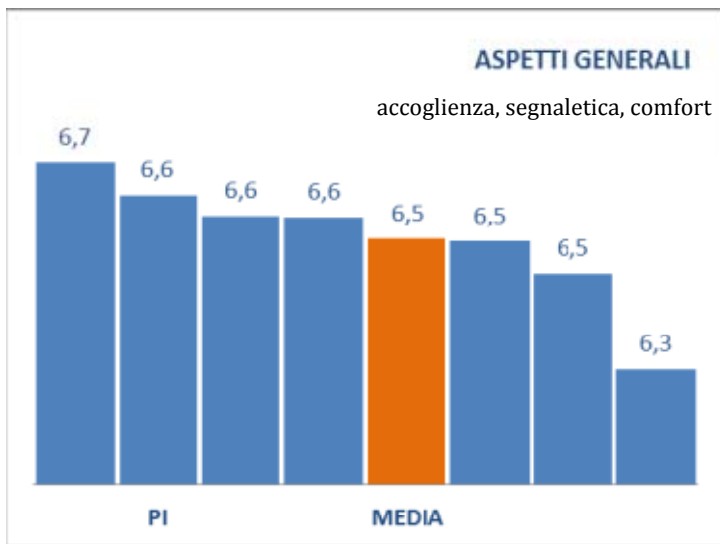
**Valutazione complessiva sulla comunicazione delle CCIAA**



Scala valori da 4 a 8:  
4=molto insufficiente  
5=insufficiente  
6=sufficiente  
7=buono  
8=ottimo



## Sintesi dei giudizi assegnati dagli utenti per provincia - Votazioni medie (su una scala da 4 a 8)



## 4 – La Performance Organizzativa

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

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

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

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





## 4.1 – L’Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## 4.1.1 – La Vision

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

Pertanto, la Camera di Commercio di Pisa presenta la seguente **Vision**:

***«Essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale nel promuovere lo sviluppo finanziario ed economico della provincia di Pisa, tramite la crescita della struttura organizzativa a rete, per fare della camera la guida istituzionale nell'ambito dello sviluppo economico provinciale»***



## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato, la mission istituzionale e la Vision, la Camera di Commercio di Pisa delinea tre Priorità strategiche di intervento:



1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio

2. Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica

3. Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

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

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

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

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

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

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



## 4.1.3 – La Mappa Strategica

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

La Mappa Strategica della Camera di commercio di Pisa, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire il triennio 2012-2014, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato che per la Camera di Commercio di Pisa ha avuto avvio nell'anno 2008, ma rivisitati nel corso del 2009, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti, dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella RPP.

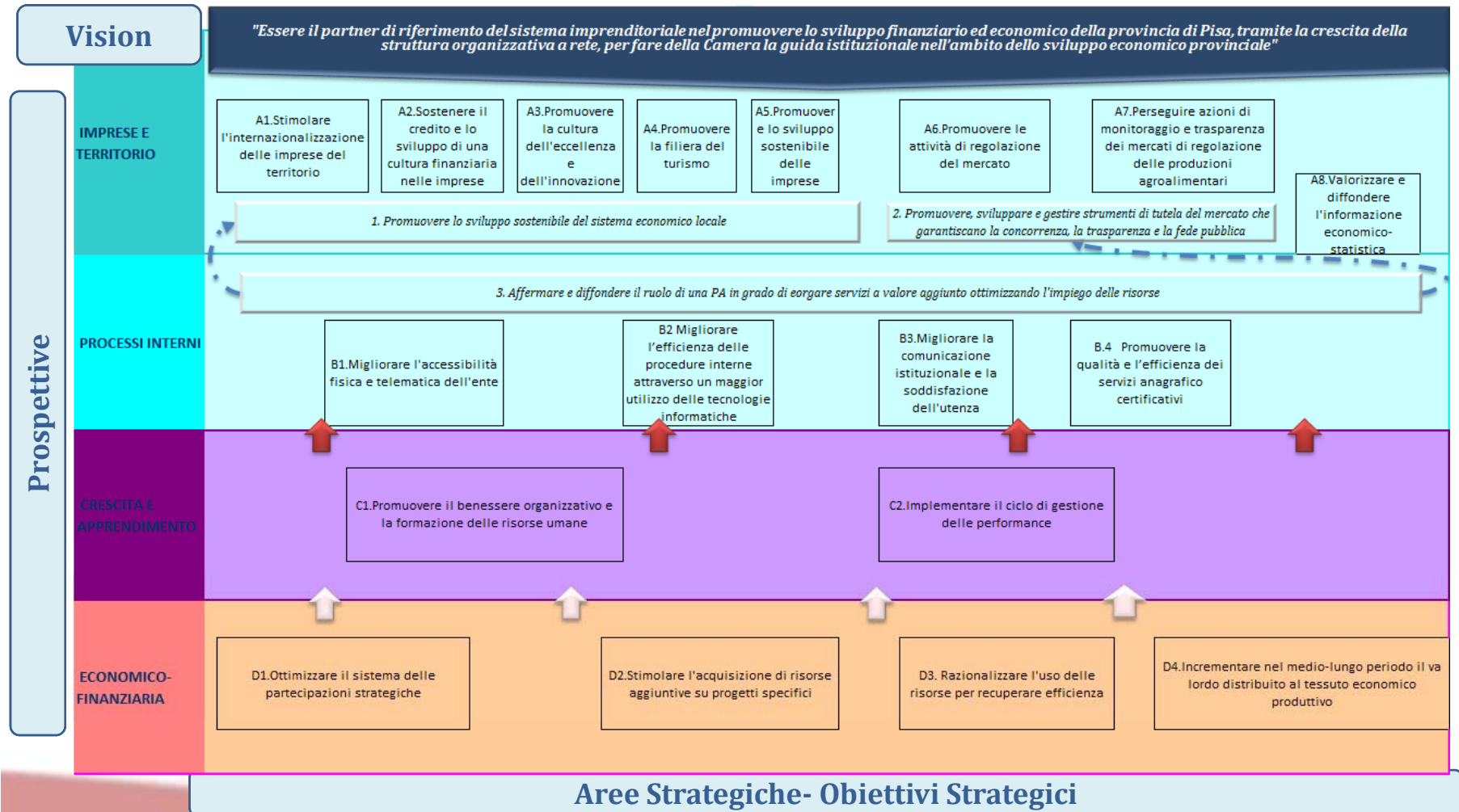
Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica (riferita al mandato 2008-2013), è soggetta a variazioni nel corso degli anni di gestione in considerazione del possibile completo raggiungimento di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seguito di variazioni del contesto, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

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



### 4.1.3 – La Mappa Strategica

Di seguito la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pisa, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera ha individuato delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e a cascata di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rimanda alla RPP allegata al Piano (Allegato n. 1)



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Imprese e territorio

	VALENZA INDICATORE	IMPRESE E TERRITORIO	Ultimo valore ottenuto	Target 2012	Target 2013	Target 2014
A1	<b>Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese del territorio</b>					
	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	Dato 2011 6	6	6	6
	Grado di concentrazione degli interventi economici per internazionalizzazione (indicatore bench)	Costo per interventi economici destinati all'internazionalizzazione realizzata attraverso fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere/ N° di fiere, mostre, missioni comm all'estero e ricezione di delegazioni straniere	Dato bench 2010: 18,225	€ 20.000	€ 22.000	€ 24.000
A2	<b>Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese</b>					
	Livello di partecipazione di nuove imprese tramite fondo rotativo	N° nuove imprese partecipate tramite fondo rotativo nell'anno X (flusso nell'anno)	Dato 2011 1,00	5,00		
	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sostegno al credito (indicatore bench)	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno X/n° imprese attive	Dato bench 2010: 16	18,00	18,00	18,00
	Sviluppo temporale dei finanziamenti bancari attivati	Finanziamenti bancari attivati anno X/Contributo per il microcredito della CCIAA		>25	>25	>25
	Livello di coinvolgimento di imprese femminili e/o giovanili nell'erogazione di agevolazioni finanziarie	N° imprese femminili e/o giovanili beneficiarie di agevolazioni finanziarie(contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi) /n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie(contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)		25%	25%	25%
	Livello di investimenti attivati a fronte del contributo a fondo perduto della CCIAA	Investimenti attivati/Contributo a fondo perduto della CCIAA		>10	>10	>10
A3	<b>Promuovere la cultura dell'eccellenza e dell'innovazione</b>					
	Livello di impatto dell'iniziativa sulle reti di impresa in termini di coinvolgimento delle imprese nei contratti di reti di impresa	N° di aziende coinvolte nei contratti di rete di impresa creati		10,00		
	Livello di coinvolgimento delle imprese al Club imprese innovative	n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative	Dato 2011 66	75,00	80,00	85,00
	Livello di impatto dell'iniziativa Club imprese innovative in termini di imprese che hanno realizzato accordi_contratti di collaborazione	N° imprese che hanno realizzato accordi_contratti di collaborazione/n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative (dato di stock)	Dato 2011 17%	25%	30%	35%
	Grado di innovazione delle imprese della provincia in termini di nuovi Brevetti e Marchi depositati in Italia	N° domande brevetti e marchi depositate dalle imprese della provincia*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	Dato 2011 14	12	12	12

## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Imprese e territorio

	VALENZA INDICATORE	IMPRESE E TERRITORIO	Ultimo valore ottenuto	Target 2012	Target 2013	Target 2014
A4	<b>Promuovere la filiera del turismo</b>					
	Valore generato dal contributo camerale su iniziative di promozione del territorio	(Totale risorse raccolte per realizzazione iniziative in compartecipazione risorse complessive - Risorse erogate dalla Camera per iniziative turistiche in compartecipazione)/Risorse erogate dalla Camera per iniziative turistiche in compartecipazione		>2	>2	>2
A5	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile</b>					
	Livello di conseguimento di certificazioni a seguito concessione contributi	N° di certificazioni conseguite (dato di stock)		monitoraggio		
	Sviluppo temporale del Pil	Pil Locale Anno X/Pil Locale Anno X-1	Dato 2011 99%	monitoraggio		
	Livello di diffusione delle attività di formazione sullo sviluppo sostenibile in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X-1		110%	110%	110%
A6	<b>Promuovere le attività di regolazione del mercato</b>					
	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva	N° di ispezioni effettuate nell'anno X *1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	Dato 2011 12	13,00	13,00	13,00
	Livello di riduzione delle non-conformità rilevate a seguito dell'attività ispettiva	N° di non-conformità riscontrate rispetto alle verifiche effettuate dalla CCIAA nell'anno X / N° di non-conformità riscontrate rispetto alle verifiche effettuate dalla CCIAA nell'anno X-1		<1	<1	<1
	Livello di riduzione delle sanzioni emesse a seguito dell'attività ispettiva	N° sanzioni emesse nell'anno a seguito dell'attività ispettiva nell'anno X/N° sanzioni emesse nell'anno a seguito dell'attività ispettiva nell'anno X-1		<1	<1	<1
	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	N° conciliazioni gestite*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)		7,50	7,50	7,50
	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	N° conciliazioni con esito positivo/N° conciliazioni gestite	Dato 2011 for 2011 20%	26%	28%	30%



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Imprese e territorio



VALENZA INDICATORE		IMPRESE E TERRITORIO	Ultimo valore ottenuto	Target 2012	Target 2013	Target 2014
A7	<b>Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati e di regolazione delle produzioni agroalimentari</b>					
	Grado di aggiornamento del prezzario delle opere edili	N° aggiornamenti del prezzario delle opere edili nell'anno		1,00	1,00	1,00
	Sviluppo temporale delle certificazioni rilasciate (crescita qualitativa delle produzioni)	Percentuale esiti positivi analisi organolettica panel olio anno X/Percentuale esiti positivi analisi organolettica panel olio media ultimo triennio	Dato 2011 99%	monitoraggio		
	Livello di conoscenza del Panel di assaggio da parte dei produttori	n° richieste dei produttori (no IGP e DOP) al Panel di assaggio per analisi organolettiche dell'olio	15	25,00	30,00	35,00
	Livello di qualità di affidabilità Organismo di controllo dei Vini a DOC	n° ricorsi andati a buon fine per la CCIAA/n° ricorsi sollevati dalle imprese (dato di stock)	100%	80%	80%	80%
A8	<b>Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica</b>					
	Presenza costante dell'informazione economica statistica sulla stampa locale mensile	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente		12,00	12,00	12,00

## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Processi Interni

VALENZA INDICATORE	PROCESSI INTERNI	Ultimo valore ottenuto	Target 2012	Target 2013	Target 2014
<b>B1 Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente</b>					
Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori CCIAA (entrambe le sedi): rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	Dato 2011 100%	95%	95%	95%
Grado di diffusione dei servizi innovativi sul tessuto economico locale	n° smart card+business key+ cns rilasciate (dato stock)/Imprese Attive (escluse le unità locali)	108%	monitoraggio		
Grado di distribuzione degli strumenti di firma digitale da soggetti esterni alla CCIAA	n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno X/n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno X-1 (2011 =100 dispositivi)		1,50	2,50	3,00
Sviluppo temporale dell'incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno X/(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno X-1	Dato 2011 111%	105%	105%	105%
Sviluppo e diffusione del sistema di rilascio dei certificati di origine on line	N° richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine rilasciati on line nell'anno X/ N° richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine rilasciati on line nell'anno X-1		monitoraggio	>1	>1
<b>B2 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>					
Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute e pagate (indicatore bench)	Dato 2011 68%	75%	80%	85%
Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione (iniziative realizzate / iniziative previste nell'anno)		Avvio 100% delle iniziative previste nell'anno	100% delle iniziative previste nell'anno	Conseguimento
Grado di implementazione sistema qualità	N° non conformità rilevate rispetto alle verifiche effettuate per la certificazioni				<5%

## 4.2 - Gli Obiettivi strategici



### Prospettiva Processi Interni

VALENZA INDICATORE	PROCESSI INTERNI	Ultimo valore ottenuto	Target 2012	Target 2013	Target 2014
B3	<b>Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza</b>				
Grado di soddisfazione sull'utilità del sito ( molto)	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1a 3)	Dato 2011 69%	70%	70%	70%
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati		70%	75%	80%
Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)		60%	63%	65%
B4	<b>Promuovere la qualità e l'efficienza dei servizi anagrafico certificativi</b>				
Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute	Dato 2011 35%	38%	34%	30%
Tempi medi di sospensione delle pratiche	Durata media della sospensione delle pratiche anno X / Durata media di sospensione pratiche anno X-1		monitoraggio	<1	<1
Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X / Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X-1	Dato 2011 3,30	<=5 gg	<1	<1
Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench)	Dato 2011 92%	90%	92%	95%

## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Crescita e apprendimento

	VALENZA INDICATORE	CRESCITA E APPRENDIMENTO	Ultimo valore ottenuto	Target 2012	Target 2013	Target 2014
C1	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>					
	Livello di assenza per malattia pro-capite (indicatore bench)	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2012/ personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	4,5	<5	<5	<5
	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/punteggio ottenuto da indagine di People anno n-1	2,6	>=1	>=1	>=1
C2	<b>Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>					
	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	2,20	2,40	2,50	2,60
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	80%	80%	80%	80%
	Livello di performance raggiunto	Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente		85%	85%	85%

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Economico-finanziaria

	VALENZA INDICATORE	ECONOMICO-FINANZIARIA	Ultimo valore ottenuto	Target 2012	Target 2013	Target 2014
D1	<b>Ottimizzare il sistema delle partecipazioni strategiche</b>					
	Grado di attuazione dell'accordo di programma scolmatore in termini di realizzazione della spesa	Risorse erogate per il programma scolmatore/Risorse stanziare per il programma scolmatore		80%		
D2	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>					
	Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi da progetti promozionali (indicatore bench)	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti all'attività promozionale/Costi per interventi economici	Dato 2010 bench 19%	10%	10%	10%
	Grado di realizzazione dei progetti del Fdo Perequativo (per tutti i progetti Fdo perequativo)	Risorse rendicontate su progetti Fdo Perequativo /Risorse concesse su progetti Fdo Perequativo		95%	95%	95%
D3	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>					
	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni I A e B / Oneri Correnti	Dato bench 2010: 45%	45%	45%	45%
	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	Dato bench 2010: 64%	68%	68%	68%
	Aumento del livello di produttività delle risorse umane	Costi personale anno X/Costi oneri correnti	Dato bench 2010: 22%	<24%	<24%	<24%
D4	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il va lordo distribuito al tessuto economico produttivo</b>					
	Grado di distribuzione del valore aggiunto al Tessuto Economico Produttivo	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Valore aggiunto distribuito	Dato bench 2010: 64% media toscana 2010= 72%	70%	70%	70%
	Valore restituito alle imprese mediante l'esercizio delle attività istituzionali dell'Ente (indicatore bench)	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Impresa attiva	Dato bench 2010: 64% media toscana 2010= 195	170,00	170,00	170,00
	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench )	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2011 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2011) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2011 (per anno di cassa 2012)/ Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2011	Dato bench 2010: 81% media toscana 2010= 82%	81%	82%	83%

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



### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano			
<b>Risorse Economiche</b>	€ 42.000,00			
<b>Progetto</b>	<b>Azione</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Premi di laurea su aspetti economico-sociali-ambientali della provincia di Pisa e conferimento di un assegno di ricerca	- Favorire la produzione di studi che riguardano la provincia di Pisa e di interesse per le imprese del territorio	Università degli Studi di Pisa, Associazione Giovani Industriali Confindustria	Ufficio Studi, Statistica e Relazioni Esterne
	Borse di studio per la premiazione di studenti più meritevoli degli istituti tecn-prof (Premio Fascetti-Bernardini)	- Diffondere un'immagine positiva della provincia di Pisa nel panorama nazionale		Istituti tecnici e professionali, istituti d'arte
	Premi di riconoscimento per importanti operatori economici che hanno contribuito alla crescita della provincia pisana.	- Favorire una maggiore conoscenza delle eccellenze della provincia di Pisa in occasione della Celebrazione dei 150 anni della costituzione della Camera di Commercio di Pisa		Affari Generali

**AREA STRATEGICA 2. Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica**

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	2.2 -2.3 Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati e di regolazione delle produzioni agroalimentari			
<b>Risorse Economiche</b>	€ 20.000,00			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>		<b>Target 2012</b>
20201 Incontro tra domanda ed offerta per garantire trasparenza ed affidabilità nei rapporti tra imprese e consumatori finali	Grado di aggiornamento del prezzario delle opere edili	N° aggiornamenti del prezzario delle opere edili nell'anno		1
<b>Progetto</b>	<b>Azione</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
20201 Incontro tra domanda ed offerta per garantire trasparenza ed affidabilità nei rapporti tra imprese e consumatori finali	Aggiornamento di un sistema di monitoraggio di prezzi e tariffe per offrire un'adeguata informazione ad imprese e consumatori	Maggiore trasparenza ed informazione su prezzi e tariffe	Unioncamere Toscana, Regione Toscana, REF, Associazioni di categoria	Ufficio Studi, Statistica e Relazioni Esterne

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

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	3.2 Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica
<b>Risorse Economiche</b>	€ 101.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
<b>30201 Potenziare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica</b>	Presenza costante dell'informazione economica statistica sulla stampa locale mensile	n° di presenze sulla stampa dei dati economico-statistici prodotti dall'ente	12
	Livello di realizzazione dei rapporti annuali sull'economia provinciale	N° rapporti annuali sull'economia provinciale realizzati (Osservatorio credito, Relazione Economica)/N° rapporti annuali sull'economia provinciale da realizzare (osservatorio credito, Relazione Economica)	1
	Grado di diffusione degli studi su flussi occupazionali attesi in provincia (Excelsior)	N. iniziative di diffusione dei dati provinciali	1
	Livello di realizzazione di studi su aspetti particolari della provincia pisana	N° indagini realizzate nell'anno (imprese esportatrici della provincia di Pisa e studio su opportunità costruzione centro polifunzionale)	2
	Livello di realizzazione di note congiunturali	N° note prodotte sui dati degli osservatori commercio, industria e artigianato, hi-tech, export	10

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
<b>30201 Potenziare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica</b>	<i>Osservatorio sul Credito: Realizzazione di un rapporto/indagine presso le aziende pisane per il monitoraggio sul credito</i>	- Monitoraggio periodico della situazione del mercato del credito in provincia anche per l'orientamento delle strategie camerali		Ufficio Studi, Statistica e Relazioni Esterne
	<i>Osservatorio sui Bilanci: Realizzazione di studio della redditività e patrimonialità di Bilanci depositati presso la CCAA di Pisa</i>	- Diffusione più capillare dell'informazione economica anche con riferimento ai dati censuari		
	<i>Fornire informazioni statistiche ed economiche sul territorio</i>	- Disponibilità di dati che orientino la definizione di percorsi formativi in linea con i fabbisogni delle imprese		
	<i>Censimento Istat</i>	- Maggiore diffusione dei dati custoditi nelle anagrafiche camerali quale strumento di trasparenza dei mercati		

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

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>			
<b>Risorse Economiche</b>	<b>€ 20.000,00</b>			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>	
<b>Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente</b>	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)	75%	
	Grado di realizzazione delle attività relative alla gestione informatica dei processi di lavorazione	Progetto su Gestione dei flussi documentali	100%	
	Tempi medi di istruttoria e concessione contributi	Tempi medi di istruttoria e di concessione dei contributi alle imprese per attività promozionali(Cerc)	30 gg	
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
<b>30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente</b>	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridurre tempi lavorazione e carichi di lavoro mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi</li> <li>- Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive</li> <li>- Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione dei contributi alle imprese</li> <li>- Riduzione tempi gestione procedure amministrative mediante l'integrazione di tutti i software gestionali in essere</li> </ul>	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; Infocert	trasversale



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

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.6 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza</b>			
<b>Risorse Economiche</b>	€ 130.000,00			
<b>Investimenti</b>	€ 35.000,00			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>	
<b>Miglioramento della comunicazione esterna e della soddisfazione dell'utenza</b>	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito ( molto)	Grado di soddisfazione sull'utilità media del sito (abbastanza=2, molto=3, su scala da 1 a 3)	70%	
	Livello di comunicazione all'esterno dell'attività camerale tramite notiziari on-line	N° notiziari on-line realizzati nell'anno X	4,00	
	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella banca dati Crm	5.600	
	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati (indicatore trasversale)	70%	
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
<b>30601 Miglioramento della comunicazione esterna</b>	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna come da Piano della Comunicazione	- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese - Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione	Retecamere	Trasversale
<b>30602 Miglioramento della comunicazione interna</b>	Sviluppo rete intranet e miglioramento della comunicazione interna	- Miglioramento del clima aziendale - Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni		Ufficio Studi, Statistica e Relazioni Esterne

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

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO



AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
Risorse Economiche	€ 3.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
Promozione benessere organizzativo	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/punteggio ottenuto da indagine di People anno n-1	>=1
	Livello di realizzazione di incontri con il personale per la condivisione dei cambiamenti in atto	n° incontri con il personale per condividere i cambiamenti in atto	4,00
	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	12,00

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti	
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento nell'erogazione dei servizi all'utenza	Piano di aggiornamento professionale per Staff al Segretario Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese</li> <li>- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse)</li> <li>- Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima</li> <li>- Maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza del personale interno volta ad individuare le necessità organizzative e le potenzialità di incremento delle capacità produttive del personale</li> <li>- Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali</li> </ul>		Segretario Generale	
30502 Realizzazione di corsi di formazione su tematiche specifiche	Formazione per sviluppo competenze informatiche del personale				Programmazione, Controllo e Risorse Umane
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction				
	Valutazione del potenziale				

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

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.7 Implementare il ciclo delle performance</b>		
<b>Risorse Economiche</b>	<b>€ 15.000,00</b>		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>
<b>Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)</b>	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	2,40
	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento della spesa	N° report sullo stato di avanzamento della spesa rispetto al budget inviati periodicamente a Segretario Generale e Dirigenti alle date del 30/6-31/8-31/10-15/12	4,00
	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento degli obiettivi	N° di step di controllo sullo stato di realizzazione degli obiettivi realizzati nell'anno	4,00
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	80%
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>30701 Implementare il ciclo delle Performance</b>		- Mantenimento ed implementazione del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera - Miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance	trasversale
<b>Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale</b>	Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo	Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi	
<b>Sviluppare il progetto benchmarking camerale (estensione ai processi)</b>	Progetto benchmarking camerale	Maggiore efficacia nell'attuazione delle strategie dell'ente analizzate secondo le 4 dimensioni della BSC Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale)	
<b>Rilevare la customer satisfaction</b>	Sviluppare la customer satisfaction	Trasparenza dei risultati raggiunti Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza	

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

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA



ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target	
D2	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>		5%		
D2	1	Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	5,00
D2	2	Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	400.000,00
D2	3	Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi da progetti promozionali (indicatore bench)	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti all'attività promozionale/Costi per interventi economici	20%	10%
D3	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>		5%		
D3	1	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCLAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B / Oneri Correnti	50%	45%
D3	2	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	50%	68%
D4	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il VA lordo distribuito al Tessuto Economico Produttivo</b>		5%		
D4	1	Grado di distribuzione del valore aggiunto al Tessuto Economico Produttivo	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Valore aggiunto distribuito (Indicatore Bench)	100%	70%

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



**AREA STRATEGICA 3** Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.1 Migliorare l'accessibilità fisica e telematica ai servizi camerali
Risorse Economiche	€ 0,00
Investimenti	€ 570.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
30101 Miglioramento dell'accessibilità fisica dell'Ente valorizzando il patrimonio immobiliare camerale	Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA	Progetto: Realizzazione lavori CCIAA (entrambe le sedi): rispetto dei tempi programmati (scheda progetto)	95%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30101 Miglioramento dell'accessibilità fisica dell'Ente valorizzando il patrimonio immobiliare camerale	Lavori alla sede centrale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilità di un Auditorium per 40 persone di facile accesso</li> <li>- Disponibilità di un'aula corsi funzionale e di facile accesso</li> <li>- Promozione di un baby parking a supporto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e dello shopping del centro storico da realizzarsi nei locali della Camera</li> </ul>		Provveditorato
	Lavori Santa Croce sull'Arno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizzazione del V piano mediante un progetto di promozione economica</li> <li>- Valorizzazione della sede di Santa Croce s/Arno</li> <li>- (Ottimizzazione degli spazi a disposizione dell'Ente e loro valorizzazione anche tramite destinazioni d'uso indirettamente collegate all'attività dell'Ente)</li> </ul>		

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche
Risorse Economiche	€ 20.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)	75%
	Grado di realizzazione delle attività relative alla gestione informatica dei processi di lavorazione	Progetto su Gestione dei flussi documentali	100%
	Tempi medi di istruttoria e concessione contributi	Tempi medi di istruttoria e di concessione dei contributi alle imprese per attività promozionali(Cerc)	30 gg

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridurre tempi lavorazione e carichi di lavoro mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi</li> <li>- Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive</li> <li>- Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione dei contributi alle imprese</li> <li>- Riduzione tempi gestione procedure amministrative mediante l'integrazione di tutti i software gestionali in essere</li> </ul>	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; Infocert	trasversale

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		
<b>Risorse Economiche</b>	€ 3.000,00		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>
Promozione benessere organizzativo	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	90%
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento nell'erogazione dei servizi all'utenza	Piano di aggiornamento professionale Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese - Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse) - Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima - Maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza del personale interno volta ad individuare le necessità organizzative e le potenzialità di incremento delle capacità produttive del personale - Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali	Dirigente Anagrafico Certificativa e regolazione del mercato
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction Valutazione del potenziale		trasversale

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.7 Implementare il ciclo delle performance</b>		
<b>Risorse Economiche</b>	<b>€ 15.000,00</b>		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>
<b>Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)</b>	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	2,40
	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento della spesa	N° report sullo stato di avanzamento della spesa rispetto al budget inviati periodicamente a Segretario Generale e Dirigenti alle date del 30/6-31/8-31/10-15/12	4,00
	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento degli obiettivi	N° di step di controllo sullo stato di realizzazione degli obiettivi realizzati nell'anno	4,00
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	80%
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>30701 Implementare il ciclo delle Performance</b>		- Mantenimento ed implementazione del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera - Miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance	trasversale
<b>Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale</b>	Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo	Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi Maggiore efficacia nell'attuazione delle strategie dell'ente analizzate secondo le 4 dimensioni della BSC	
<b>Sviluppare il progetto benchmarking camerale (estensione ai processi)</b>	Progetto benchmarking camerale	Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale)	
<b>Rilevare la customer satisfaction</b>	Sviluppare la customer satisfaction	Trasparenza dei risultati raggiunti Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza	





## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA



ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target
D3	Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza		5%	
D3	1	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto) Id_360_Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B / Oneri Correnti	50%	45%
D3	2	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto) Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	50%	68%
D4	Incrementare nel medio-lungo periodo il va lordo distribuito al tessuto economico produttivo		10%	
D4	3	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench ) ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2011 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2011) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2011 (per anno di cassa 2012)/ Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2011	100%	81%

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Promozione e Sviluppo delle imprese



### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.1 Rafforzare la presenza sul mercato nazionale e internazionale delle imprese del territorio, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL provinciale			
<b>Risorse Economiche</b>	€ 870.000,00			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>	
<b>10102 Realizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere internazionale volte a promuovere l'internazionalizzazione delle imprese pisane</b>	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno X*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	5	
	Grado di coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA / N° imprese coinvolte nelle iniziative della CCIAA anno X	10%	
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
<b>10102 Realizzazione e partecipazione ad iniziative di carattere internazionale volte a promuovere l'internazionalizzazione delle imprese pisane</b>	Promozione del settore agroalimentare sui mercati europei e Extra-europei	- Individuazione nuovi canali di sbocco e/o nuovi mercati; - Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera - Coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerale - Sostegno allo sviluppo di settori emergenti	Toscana promozione - CCIAA Lucca Provincia di Pisa Comune di Volterra	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Promozione del settore artigianato e del territorio in Italia ed all'estero ampliando il coinvolgimento dei diversi comparti		Provincia di Pisa	
	Promozione del settore nautico sul mercato internazionale		Toscana promozione - CCIAA Lucca - Spa Navicelli	
	Promozione del settore moda (calzature ed accessori, concia) sul mercato internazionale		Toscana promozione - Consorzio Conciatori Associazione Conciatori - Unioncamere Toscana Consorzio Calzaturieri	
	Promozione del settore dell'ortoflorovivaismo		Toscana promozione- CCIAA Prato e Pistoia - Polo Tecnologico di Navacchio, Scuola Sant'Anna	
	Promozione del sistema casa sul mercato internazionale			
<b>10103 Sostenere la partecipazione delle imprese locali ad eventi di portata nazionale ed internazionale</b>	Erogazione di contributi tramite bando ad imprese che partecipano individualmente ad iniziative all'estero			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Erogazione di contributi tramite bando a PMI per favorire la presenza su mercati esteri attraverso la realizzazione di azioni specifiche di inserimento su specifici mercati			
<b>10104 Rafforzare le collaborazioni con la rete italiana ed estera del sistema camerale</b>	Associazione ad alcune Camere di Commercio Italiane all'Estero e miste in Italia, adesione alla rete degli sportelli Sprint di Toscana Promozione	- Realizzazione di iniziative integrate con il sistema camerale allargato - Incrementare la diffusione dei servizi di informazione e formazione della rete regionale Sprint	Camere di commercio italiane all'estero Toscana Promozione	Servizio Promozione e sviluppo imprese

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.4 Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)
<b>Risorse Economiche</b>	€ 641.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
<b>10401 Erogazione di contributi a favore di Enti Locali, Istituzioni, Associazioni per la realizzazione di iniziative volte alla promozione turistico-commerciale del territorio pisano</b>	Grado di utilizzo delle risorse destinate alle iniziative di promozione turistica tramite bando	Contributi concessi tramite bando per iniziative di promozione turistica/Contributi stanziati tramite bando per iniziative di promozione turistica	100%
<b>10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive</b>	Sviluppo temporale del numero di imprese che confermano e acquisiscono il marchio di qualità	N° imprese che confermano e acquisiscono il marchio di Qualità nell'anno X/N° imprese che confermano e acquisiscono il marchio di Qualità nell'anno X-1	110%

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
<b>10401 Erogazione di contributi a favore di Enti Locali, Istituzioni, Associazioni per la realizzazione di iniziative volte alla promozione turistico-commerciale del territorio pisano</b>	Iniziative di promozione turistica in compartecipazione	- Maggiore incisività delle iniziative di promozione del territorio e delle produzioni tipiche, in termini di soggetti partecipanti e di risultati ottenuti		Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Erogazione di contributi volti al rilancio e alla valorizzazione dei Centri Commerciali Naturali			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Contributi a bando per la promozione turistico-commerciale			Servizio Promozione e sviluppo imprese
<b>10402 Eventi di promozione turistica, agroalimentare e di promozione delle produzioni tipiche artigianali in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati</b>	Partecipazione ad eventi di promozione e valorizzazione produzioni tipiche locali	- Aumento delle presenze turistiche a Pisa provenienti dall'Italia e dall'estero; - Diffusione di pacchetti turistici "integrati" che comprendano le diverse iniziative culturali, enogastronomiche, sportive ed artistiche - Aumento dei flussi turistici che interessano gli agriturismi della provincia - Maggiore partecipazione delle imprese e dei loro consorzi alle iniziative camerali	Comune di Pisa, Provincia di Pisa, Opera Primaziale, Fondazione Palazzo Blu	Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Iniziative di promozione integrata Centro Storico e Provincia			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Sviluppare la cultura dell'accoglienza			Servizio Promozione e sviluppo imprese
<b>10403 Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive</b>	Realizzazione Progetto Marchio Ospitalità Italiana di Isnart	- Caratterizzazione dell'offerta commerciale e della ristorazione pisana sulle tipicità del territorio - Miglioramento della qualità dell'offerta commerciale e ricettiva		Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Progetto Vetrina Toscana a Tavola			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Itinerari turistici alternativi e pubblicazioni di promozione del territorio			Servizio Promozione e sviluppo imprese
	Fornitura di prodotti tipici locali ad iniziative di carattere locale			Servizio Promozione e sviluppo imprese

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



### AREA STRATEGICA 2. Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	2.2 - 2.3 Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati e di regolazione delle produzioni agroalimentari			
<b>Risorse Economiche</b>	€ 84.000,00			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>	
<b>C20301 Attività di controllo di filiera sulle DOC della provincia circa il rispetto da parte del processo produttivo dei requisiti dei disciplinari di produzione</b>	Grado di rispetto dello standard di 7 gg per l'esame organolettico dei campioni realizzati	N° esami organolettici realizzati entro 7 gg lavorativi/N° campionamenti realizzati	90%	
<b>Progetto</b>	<b>Azione</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
20202 Promozione e sviluppo dei mercati telematici	Promozione Borsa Mercè Telematica dedicata all'agricoltura e prodotti tipici locali	Aumento delle contrattazioni attivate sul mercato telematico da parte di operatori della provincia di Pisa		Agricoltura certificata
20203 Sensibilizzazione dei consumatori e delle imprese circa il tema dell'etichettatura dei prodotti	Organizzazione di seminari e divulgazione di materiale informativo circa il tema della sicurezza e della qualità alimentare (etichettatura e certificazione settore agro-alimentare)	Maggiore attenzione da parte delle aziende agricole alle tematiche della sicurezza e della qualità alimentare		Agricoltura certificata
C20301 Attività di controllo di filiera sulle DOC della provincia circa il rispetto da parte del processo produttivo dei requisiti dei disciplinari di produzione	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieratori vino DOC Montescudaio	Migliorare l'attività di controllo delle filiere dei vini DOC della provincia. Assicurare il rispetto dei disciplinari di produzione dei vini a D.O.C. della provincia.		Agricoltura certificata
	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieratori vino DOC Bianco Pisano S. Torpè			
	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieratori vino DOC Val di Cornia			
	Attività di controllo di viticoltori, vinificatori e imbottiglieratori vino DOC Terre di Pisa			
C20302 Certificazione dei vini DOC e DOCG	Analisi chimico fisica ed esame organolettico al fine di accertare la rispondenza ai requisiti del disciplinare di produzione	Ottimizzazione delle procedure di certificazione dei vini DOC e DOCG		
C20303 Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione: Panel di assaggio dell'Olio	Attività di controllo della qualità organolettica dell'olio ai fini del rilascio della certificazione per la verifica della presenza di requisiti definiti	Progressivo aumento della qualità delle produzioni della provincia di Pisa e per questo tramite della loro competitività		

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche		
<b>Risorse Economiche</b>	-		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>
<b>Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente</b>	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)	75%
	Tempi medi di istruttoria e concessione contributi	Tempi medi di istruttoria e di concessione dei contributi alle imprese per attività promozionali(Cerc)	30 gg
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente</b>	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridurre tempi lavorazione e carichi di lavoro mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi</li> <li>- Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive</li> <li>- Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione dei contributi alle imprese</li> <li>- Riduzione tempi gestione procedure amministrative mediante l'integrazione di tutti i software gestionali in essere</li> </ul>	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; Infocert
			Servizi interni coinvolti trasversale

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.5 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza
Risorse Economiche	-

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
Miglioramento della comunicazione esterna e della soddisfazione dell'utenza	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati (indicatore trasversale)	70%
	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	60%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna come da Piano della Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese</li> <li>- Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione</li> <li>- Miglioramento del clima aziendale</li> <li>- Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni</li> </ul>	Retecamere	trasversale

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		
<b>Risorse Economiche</b>	€ 3.000,00		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>
Promozione benessere organizzativo	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	90%
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento nell'erogazione dei servizi all'utenza	Piano di aggiornamento professionale Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese - Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse) - Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima - Maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza del personale interno volta ad individuare le necessità organizzative e le potenzialità di incremento delle capacità produttive del personale - Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali	Dirigente Anagrafico Certificativa e regolazione del mercato
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction Valutazione del potenziale		trasversale

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.7 Implementare il ciclo delle performance</b>			
<b>Risorse Economiche</b>	<b>€ 15.000,00</b>			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>	
<b>Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)</b>	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	2,40	
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	80%	
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
<i>30701 Implementare il ciclo delle Performance</i>		- Mantenimento ed implementazione del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera - Miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance		trasversale
<i>Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale</i>	<i>Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo</i>	<i>Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi</i>		
<i>Sviluppare il progetto benchmarking camerale (estensione ai processi)</i>	<i>Progetto benchmarking camerale</i>	<i>Maggiore efficacia nell'attuazione delle strategie dell'ente analizzate secondo le 4 dimensioni della BSC</i>		
<i>Rilevare la customer satisfaction</i>	<i>Sviluppare la customer satisfaction</i>	<i>Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale)</i> <i>Trasparenza dei risultati raggiunti</i> <i>Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza</i>		





## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Promozione e Sviluppo delle imprese

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA



ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target
D2	Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici		8%	
D2	1	Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	5,00
D2	2	Livello di risorse ottenute da progetti promozionali Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	400.000,00

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano
<b>Risorse Economiche</b>	€ 55.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
10305 Promozione tra le imprese della cultura brevettuale	Livello di affluenza delle imprese al servizio di assistenza brevettuale	N° imprese che si sono rivolte alla CCIAA per ricevere assistenza sulla brevettazione	40,00

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10305 Promozione tra le imprese della cultura brevettuale	Erogazione contributi finalizzati ad incentivare la brevettazione all'estero e i "brevetti verdi" legati alle tecnologie di risparmio energetico (MISE)	- Diffondere la conoscenza delle opportunità offerte dalla normativa di tutela della proprietà industriale - Incremento della brevettazione in materia di Green Economy e risparmio energetico		S regolazione del mercato
	Strutturazione del servizio "Punto Orientamento Brevetti e Marchi"			S regolazione del mercato

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 2. Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica**

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	2.1 Promuovere le attività di regolazione del mercato
<b>Risorse Economiche</b>	€ 89.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
20101 Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori	Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva	N° di ispezioni effettuate nell'anno X *1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	13,00
	Livello di collaborazione con altri soggetti preposti all'attività ispettiva	n° interventi formativi destinati ad altri soggetti preposti e a consumatori e imprese sulle attività ispettive	2,00
20104 Sviluppare l'utilizzo dei servizi arbitrali e conciliativi per la risoluzione di controversie	Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	n° conciliazioni gestite*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	7,5
	Livello di affluenza allo Sportello Consumatori	n° utenti che si rivolgono allo sportello Consumatori anno X/n° utenti che si rivolgono allo sportello Consumatori anno X-1	1,2

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
20101 Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori	Iniziative volte al potenziamento di attività ispettiva come da protocollo di intesa con Unioncamere Nazionale	- Miglioramento dell'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo) ed aumento della consapevolezza delle imprese in materia di corretta etichettatura e presentazione dei prodotti realizzati - Ulteriore qualificazione dei servizi camerale in materia di metrologia legale, in attuazione di normativa comunitaria.	Unioncamere Nazionale, Organi deputati al controllo dei prodotti, Organi di polizia giudiziaria, Guardia di Finanza, Polizia Municipale	S regolazione del mercato
	Organizzazione seminari sui temi di sicurezza prodotti, metrologie, metalli preziosi ed etichettatura tessile per imprese e consumatori			
20103 Divulgare contratti tipo, tra imprese, associazioni ed associazioni di categoria e promuovere l'analisi delle tipologie contrattuali più diffuse per la rilevazione delle clausole inique	Divulgazione dei contratti tipo, tra imprese, associazioni ed associazioni di categoria	Promozione e monitoraggio di protocolli d'intesa con le associazioni di categoria delle imprese e le associazioni dei consumatori per la divulgazione dei contratti tipo ed il controllo delle clausole inique inserite nei contratti con i consumatori.	Associazioni dei consumatori e Associazioni di categoria	S regolazione del mercato
20104 Sviluppare l'utilizzo dei servizi arbitrali e conciliativi per la risoluzione di controversie	Realizzazione di corsi di formazione per conciliatori	Diffusione della conciliazione (giustizia alternativa) qualificazione attori del processo di conciliazione ed arbitro Aumento del numero delle procedure conciliative ed arbitrali in particolare di quelle ad alta litigiosità	Unioncamere Nazionale, Associazione dei consumatori	S regolazione del mercato
	Realizzazione delle attività di promozione della conciliazione			
	Gestire le procedure arbitrali e conciliative			
	Promozione dello Sportello Consumatori			
	Promozione marchio QSC	Sviluppare, in particolare nel settore delle imprese operanti in impiantistica, l'attenzione ed il rispetto delle condizioni generali di contratto, nonché l'osservanza di pratiche, moduli contrattuali e formulari che assicurino chiarezza, equità e trasparenza dei mercati		S regolazione del mercato

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse



<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.1 Migliorare l'accessibilità fisica e telematica ai servizi camerali</b>
<b>Risorse Economiche</b>	<b>€ 2.000,00</b>

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
<b>30103 Miglioramento accessibilità telematica: sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali</b>	Grado di distribuzione degli strumenti di firma digitale da soggetti esterni alla CCIAA	n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno X/n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno 2011 (100 dispositivi)	5%
	Sviluppo temporale dell'incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno X/(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno X-1	105%
	Progressivo completamento del sistema di trasmissione telematica dei protesti da parte dei segretari comunali	N° comuni che inviano i protesti per via telematica	2,00
	Livello di accessibilità allo sportello polifunzionale in termini di orari di apertura	Ore di apertura dello sportello polifunzionale anno X/Ore di apertura dello sportello polifunzionale anno X-1	1,10

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
<b>30103 Miglioramento accessibilità telematica: sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali</b>	Garantire maggiore fruibilità da parte dell'utenza attraverso lo sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggiore conoscenza dei nuovi servizi di interrogazione del RI (Telemaco Pay, revisual, etc)</li> <li>- Semplificazione delle modalità di accesso ai servizi camerali da parte dell'utenza delocalizzata</li> <li>- Aumento delle modalità di erogazione dei servizi</li> <li>- Migliore accessibilità ai servizi camerali in particolare ai servizi anagrafico-certificativi (un'accessibilità 24/24h ai servizi anagrafici)</li> <li>- Incremento del numero di imprese che utilizzano servizi camerali on line</li> </ul>		Certificazioni e Anagrafiche

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.3 Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche
Risorse Economiche	€ 15.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench) (trasversale)	75%
Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità di alcuni uffici	Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione (iniziative realizzate / iniziative previste nell'anno)	Avvio 100% delle iniziative previste nell'anno

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30301 Dematerializzazione dei flussi documentali dell'Ente	Gestione informatica dei processi di lavorazione e dei documenti ad essi correlati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridurre tempi lavorazione e carichi di lavoro mediante la dematerializzazione dell'iter di produzione degli atti amministrativi</li> <li>- Riduzione tempi di pagamento fatture mediante automazione della procedura di gestione delle fatture passive</li> <li>- Riduzione tempi (e costi) di istruttoria e erogazione dei contributi alle imprese</li> <li>- Riduzione tempi gestione procedure amministrative mediante l'integrazione di tutti i software gestionali in essere</li> </ul>	Segreteria generale; Ragioneria; Protocollo; vari uffici; Infocert	trasversale
30302 Assicurare un elevato livello dei servizi camerali attraverso la certificazione di qualità di alcuni uffici	Certificazione qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispondere in modo sempre più efficace alle richieste e alle aspettative degli utenti</li> <li>- Maggiore conoscenza, misurazione e controllo nel tempo dei propri processi e conseguente miglioramento continuo</li> </ul>		Certificazioni e Anagrafiche

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI



AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.6 Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza
Risorse Economiche	€ 0,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
Miglioramento della comunicazione esterna e della soddisfazione dell'utenza	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati (indicatore trasversale)	70%
	Sviluppo temporale dei contatti tramite Call Center	N° contatti tramite Call Center nell'anno X/N° contatti tramite Call Center nell'anno X-1	105%
	Livello di soddisfazione utenza RI	Ore apertura telefoni RI anno X / Ore apertura telefoni Ri anno X-1	1,40

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30601 Miglioramento della comunicazione esterna	Realizzazione delle attività di comunicazione esterna come da Piano della Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale quale partner delle imprese</li> <li>- Migliore programmazione e gestione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione</li> <li>- Miglioramento del clima aziendale</li> <li>- Riduzione dei costi di gestione della comunicazione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni</li> </ul>	Retecamere	trasversale

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

Programma/Obiettivo Strategico	3.4 Promuovere la qualità e l'efficienza dei servizi anagrafico certificativi
Risorse Economiche	€ 0,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
Migliorare la qualità della banca dati Registro Imprese e l'efficienza nella lavorazione delle pratiche	Tasso di sospensione delle pratiche RI	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute	38%
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (al netto della sospensione) anno X	5 gg
	Grado di rispetto dello standard di 5 gg per la lavorazione delle pratiche telematiche	% Pratiche telematiche evase entro 5gg (indicatore bench)	90%
	Grado di cancellazione d'ufficio delle società di capitali da cancellare	n di cancellazione d'ufficio di società di capitali effettuate/n° cancellazioni società di capitali da effettuare	90%
	Grado di cancellazione d'ufficio delle ditte individuali e delle società di persone "dormienti" da cancellare	n° di procedimenti di cancellazione d'ufficio delle ditte individuali e delle società di persone "dormienti" avviati e trasmessi al giudice 2012/n° di procedimenti di cancellazione d'ufficio delle ditte individuali e delle società di persone "dormienti" aventi i requisiti per la trasmissione	90%

Progetto	Azioni	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
30402 Migliorare la qualità della banca dati Registro Imprese e l'efficienza nella lavorazione delle pratiche	Progetto di qualità dell'archivio Registro Imprese	Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali mediante le cancellazioni di ufficio delle ditte individuali, società di persone e di capitali		Registro Imprese e Albo Artigiani
	Elevare lo standard qualitativo e quantitativo della lavorazione delle pratiche Registro Imprese	- Riduzione del numero di pratiche sospese per erronea presentazione delle pratiche - Mantenimento dei 5 gg per l' evasione delle pratiche (istanze) - Riduzione della percentuale di errori più frequenti nella sospensione pratiche	Ordini Professionali, commercialisti, utenti qualificati	Registro Imprese e Albo Artigiani
	Ottimizzare l'organizzazione del Servizio Registro Imprese per migliorare l'informazione all'utenza	Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi	IC Service	Registro Imprese e Albo Artigiani
30403 Informatizzazione dei servizi camerali RI	Informatizzazione delle dichiarazioni di conformità	- Incremento della dematerializzazione nelle comunicazioni tra Pubbliche Amministrazioni	Comuni, Infocamere	Registro Imprese e Albo Artigiani
	Dematerializzazione dei documenti RI	- Aumento dell'efficienza mediante l'impiego delle procedure paperless		Registro Imprese e Albo Artigiani
	Gestione Suap: implementazione banche dati	Attuazione della direttiva Comunitaria che prevede l'attivazione degli sportelli unici presso i quali l'utente possa espletare tutte le formalità necessarie per esercitare le proprie attività	Comuni, Infocamere	Registro Imprese e Albo Artigiani

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	3.5 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		
<b>Risorse Economiche</b>	€ 3.000,00		
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>
Promozione benessere organizzativo	Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri realizzati con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative (indicatore trasversale)	90%
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
30501 Realizzazione del Piano di formazione finalizzato ad aggiornare le professionalità al fine di un miglioramento nell'erogazione dei servizi all'utenza	Piano di aggiornamento professionale Area Anagrafico-Certificativa e Regolazione del Mercato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese</li> <li>- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse)</li> <li>- Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima</li> <li>- Maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza del personale interno volta ad individuare le necessità organizzative e le potenzialità di incremento delle capacità produttive del personale</li> <li>- Corretta assegnazione degli obiettivi, quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali</li> </ul>	Dirigente Anagrafico Certificativa e regolazione del mercato
30503 Promozione benessere organizzativo	Sviluppo della People Satisfaction		
	Valutazione del potenziale		trasversale



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi - Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato

### PROSPETTIVA CRESCITA E APPRENDIMENTO

AREA STRATEGICA 3 Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	<b>3.7 Implementare il ciclo delle performance</b>			
<b>Risorse Economiche</b>	<b>€ 15.000,00</b>			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>	
<b>Implementare il ciclo delle Performance (obiettivo trasversale)</b>	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	2,40	
	Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	80%	
<b>Progetto</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
<i>30701 Implementare il ciclo delle Performance</i>		- <i>Mantenimento ed implementazione del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera</i> - <i>Miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance</i>		<i>trasversale</i>
<i>Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale</i>	<i>Sviluppare la pianificazione strategica e il controllo strategico e operativo</i>	<i>Migliore capacità di programmazione strategica anche mediante l'esplicitazione di obiettivi e risultati attesi</i> <i>Maggiore efficacia nell'attuazione delle strategie dell'ente analizzate secondo le 4 dimensioni della BSC</i>		
<i>Sviluppare il progetto benchmarking camerale (estensione ai processi)</i>	<i>Progetto benchmarking camerale</i>	<i>Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale)</i> <i>Trasparenza dei risultati raggiunti</i>		
<i>Rilevare la customer satisfaction</i>	<i>Sviluppare la customer satisfaction</i>	<i>Disponibilità di dati di confronto per il miglioramento continuo delle prestazioni e per la trasparenza</i>		

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

**AREA STRATEGICA 1. Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio**

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.2 Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività' del sistema			
<b>Risorse Economiche</b>	€ 2.506.400,00			
<b>Investimenti</b>	€ 500.000,00			
<b>Progetto / Obiettivo operativo</b>	<b>Valenza informativa</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2012</b>	
10201 Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative nella provincia di Pisa attraverso la partecipazione al capitale di rischio di dette imprese con quote di importo contenuto soggette a liquidazione a scadenze concordate	Risorse erogate per facilitare l'accesso al credito/Risorse stanziare per facilitare l'accesso al credito	Risorse erogate per facilitare l'accesso al credito/Risorse stanziare per facilitare l'accesso al credito	100%	
	Livello di richiesta di partecipazione tramite fondo rotativo	N° nuove candidature presentate ogni anno	3,00	
10203 Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sostegno al credito (indicatore bench)	n° imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie (contributi fdo perduto, microfinanziamenti, confidi)*1000 anno X/n° imprese attive	18,00	
	Livello di accordi realizzati con le banche e confidi per agevolare l'accesso al credito	N° accordi realizzati con le banche e con i confidi per agevolare l'accesso al credito delle imprese	12,00	
<b>Progetto</b>	<b>Azione</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Servizi interni coinvolti</b>
10201 Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative nella provincia di Pisa attraverso la partecipazione al capitale di rischio di dette imprese con quote di importo contenuto soggette a liquidazione a scadenze concordate	Fondo rotativo per le imprese innovative	-Maggiore disponibilità di capitale di rischio per le imprese innovative pisane ad alto potenziale di crescita	Pontech, Polo tecnologico Navacchio, Assefi, Associazioni di categoria, Provincia di Pisa, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Banche	Azienda Speciale Assefi
10202 Realizzazione di attività informativa e di consulenza al fine di facilitare l'accesso al credito delle imprese	Servizi di consulenza specialistica per la ricerca di forme di finanza agevolata e supporto informativo per richiesta di contributi e agevolazioni anche comunitarie (Accordo MISE Unioncamere)	-Incremento del novero delle imprese che accedono alle agevolazioni finanziarie	Pontech, Polo tecnologico Navacchio, Assefi, Associazioni di categoria, Provincia di Pisa, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore	Azienda Speciale Assefi
	Contributo C/Esercizio Assefi	-Facilitare la nascita di nuove imprese		Azienda Speciale Assefi
10203 Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti	Erogazione di contributi a favore dei confidi (c/garanzia) e delle imprese (c/interessi) per l'accesso a finanziamenti garantiti dai Confidi (Accordo MISE Unioncamere)	-Supporto dell'accesso al credito delle PMI anche attraverso accordi con il sistema bancario e con i Confidi per la realizzazione di nuovi investimenti	Pontech, Polo tecnologico Navacchio, Assefi, Associazioni di categoria, Provincia di Pisa, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Consorzi Fidi, Provincia, Unioncamere	Azienda Speciale Assefi
	Supportare l'accesso al credito per microfinanziamenti (fino a 20.000€) (Accordo MISE Unioncamere)	- Disponibilità per le imprese di incentivi finanziari per stimolare la realizzazione di nuovi investimenti		Assefi, Banche, MISE, Associazioni di categoria, Unioncamere
	Erogazione di contributi a fondo perduto per stimolare la realizzazione di nuovi investimenti e nuove imprese	- Sostegno alla nascita e crescita di nuove imprese soprattutto da parte di giovani e donne		Assefi, Associazioni di categoria

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



<b>Programma/Obiiettivo Strategico</b>	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano
<b>Risorse Economiche</b>	€ 315.000,00

Progetto / Obiiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Livello di diffusione delle attività di formazione manageriale in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X-1	110%
10302 Sensibilizzare il tessuto imprenditoriale sul tema dell'innovazione	n° di iniziative a supporto delle imprese sulle reti di impresa	n° di iniziative a supporto delle imprese sulle reti di impresa	2,00
10303 Accrescere la propensione dei giovani alla creazione di impresa e stimolare l'alternanza scuola lavoro	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nelle attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro	n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro anno X/n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro anno X-1	>1
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	Livello di coinvolgimento delle imprese al Club imprese innovative	n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative	75,00

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Formazione manageriale	- Migliorare il gap tra formazione e lavoro - Migliore livello di managerialità nella gestione delle piccole e medie imprese	Unioncamere Toscana, Associazioni di categoria, Assefi	Azienda Speciale Assefi
10302 Sensibilizzare il tessuto imprenditoriale sul tema dell'innovazione	Premio per l'innovazione	Riconoscimento delle eccellenze anche per favorire processi emulativi	Pai	Azienda Pai
	Promozione delle reti d'impresa (Accordo MISE Unioncamere)	Diffondere la conoscenza di strumenti utili alla crescita e all'internazionalizzazione quali le reti d'impresa e stimolare il perfezionamento di almeno un contratto di reti	Universitas Mercatorum, Unioncamere Toscana, Associazioni di categoria, Assefi, MISE, Unioncamere	Azienda Speciale Assefi
10303 Accrescere la propensione dei giovani alla creazione di impresa e stimolare l'alternanza scuola lavoro	Orientamento al lavoro e creazione di impresa	-Coinvolgimento dei giovani in esperienze finalizzate all'accrescimento delle competenze trasversali per un migliore accesso al mondo del lavoro o per aumentare la propensione all'autoimprenditoria o al lavoro autonomo	Coop, Centro per l'impiego, Ordini Professionali, Junior Achievement, Istituti scolastici pisani, Associazioni di categoria, Assefi, UTC	Azienda Speciale Assefi
	Iniziative del comitato di imprenditoria femminile e giovanile			Azienda Speciale Assefi
	Alternanza Scuola lavoro			Azienda Speciale Assefi
	Competizioni tra "imprese di studenti"			Azienda Speciale Assefi
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	Potenziamento Club imprese innovative	- Aumentare la reciproca conoscenza delle imprese innovative del territorio, la loro visibilità rispetto a grandi imprese e i rapporti con il mondo della ricerca	CCIAA Lucca, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Assefi, imprese e multinazionali presenti in Italia, CNR	Azienda Speciale Assefi
	Organizzazione di incontri B2B	- Promuovere lo sviluppo delle idee innovative e la loro valorizzazione sul mercato		Azienda Speciale Assefi
	Azioni di scouting di nuove idee imprenditoriali			Azienda Speciale Assefi
10306 Sensibilizzare il tessuto produttivo sulle aggregazioni di imprese	Promuovere la cooperazione	rafforzare la presenza della cooperazione nel tessuto economico provinciale		

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO



<b>Programma/Obiiettivo Strategico</b>	1.3 Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative, la crescita del capitale umano
<b>Risorse Economiche</b>	€ 315.000,00

Progetto / Obiiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Livello di diffusione delle attività di formazione manageriale in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (formazione manageriale) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X-1	110%
10302 Sensibilizzare il tessuto imprenditoriale sul tema dell'innovazione	n° di iniziative a supporto delle imprese sulle reti di impresa	n° di iniziative a supporto delle imprese sulle reti di impresa	2,00
10303 Accrescere la propensione dei giovani alla creazione di impresa e stimolare l'alternanza scuola lavoro	Sviluppo temporale del numero di studenti coinvolti nelle attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro	n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro anno X/n° studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro anno X-1	>1
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	Livello di coinvolgimento delle imprese al Club imprese innovative	n° Imprese coinvolte nel Club delle Imprese Innovative	75,00

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
10301 Promozione della cultura e dell'eccellenza nella formazione delle risorse umane	Formazione manageriale	- Migliorare il gap tra formazione e lavoro - Migliore livello di managerialità nella gestione delle piccole e medie imprese	Unioncamere Toscana, Associazioni di categoria, Assefi	Azienda Speciale Assefi
10302 Sensibilizzare il tessuto imprenditoriale sul tema dell'innovazione	Premio per l'innovazione	Riconoscimento delle eccellenze anche per favorire processi emulativi	Pai	Azienda Pai
	Promozione delle reti d'impresa (Accordo MISE Unioncamere)	Diffondere la conoscenza di strumenti utili alla crescita e all'internazionalizzazione quali le reti d'impresa e stimolare il perfezionamento di almeno un contratto di reti	Universitas Mercatorum, Unioncamere Toscana, Associazioni di categoria, Assefi, MISE, Unioncamere	Azienda Speciale Assefi
10303 Accrescere la propensione dei giovani alla creazione di impresa e stimolare l'alternanza scuola lavoro	Orientamento al lavoro e creazione di impresa	-Coinvolgimento dei giovani in esperienze finalizzate all'accrescimento delle competenze trasversali per un migliore accesso al mondo del lavoro o per aumentare la propensione all'autoimprenditoria o al lavoro autonomo	Coap, Centro per l'impiego, Ordini Professionali, Junior Achievement, Istituti scolastici pisani, Associazioni di categoria, Assefi, UTC	Azienda Speciale Assefi
	Iniziative del comitato di imprenditoria femminile e giovanile			Azienda Speciale Assefi
	Alternanza Scuola lavoro			Azienda Speciale Assefi
	Competizioni tra "imprese di studenti"			Azienda Speciale Assefi
10304 Promuovere il knowledge sharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese	Potenziamento Club imprese innovative	- Aumentare la reciproca conoscenza delle imprese innovative del territorio, la loro visibilità rispetto a grandi imprese e i rapporti con il mondo della ricerca	CCIAA Lucca, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Assefi, imprese e multinazionali presenti in Italia, CNR	Azienda Speciale Assefi
	Organizzazione di incontri B2B	- Promuovere lo sviluppo delle idee innovative e la loro valorizzazione sul mercato		Azienda Speciale Assefi
	Azioni di scouting di nuove idee imprenditoriali			Azienda Speciale Assefi
10306 Sensibilizzare il tessuto produttivo sulle aggregazioni di imprese	Promuovere la cooperazione	rafforzare la presenza della cooperazione nel tessuto economico provinciale		

## 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Le aziende speciali

### PROSPETTIVA IMPRESE E TERRITORIO

<b>Programma/Obiettivo Strategico</b>	1.5 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese
<b>Risorse Economiche</b>	€ 330.000,00

Progetto / Obiettivo operativo	Valenza informativa	Indicatore	Target 2012
Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	Grado di divulgazione dell'iniziativa Premio Ecoinnovation	N° di partecipanti al premio Ecoinnovation	30,00
Promuovere il green building	Grado di divulgazione dell'iniziativa Premio alla Committenza	N° di partecipanti al premio alla Committenza	20,00
	Livello di diffusione delle attività di formazione sullo sviluppo sostenibile in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X/ $\Sigma$ (Ore formative realizzate (sviluppo sostenibile) nell'anno * partecipanti ai corsi formativi) anno X-1	110%

Progetto	Azione	Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Servizi interni coinvolti
Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva	Erogazione di contributi tramite bando per chi acquisisce certificazioni EMAS, ohsas, qualità	Maggiore diffusione di sistemi di gestione e norme Uni su ambiente, qualità e sicurezza certificati	Azienda Speciale PAI, Associazione Conciatori, Consorzio Conciatori, ASSA, Associazioni Categoria	Azienda Pai
	Premio Ecoinnovation	Premio delle eccellenze edilizie volto a stimolare processi emulativi	PAI, Ordine Architetti, Ordine degli Ingegneri, Fondazione Symbola	Azienda Pai
	Promozione S.G.A. (fdp 2010), energie alternative per l'efficienza dei processi produttivi, gestione rifiuti	Divulgazione delle pratiche più efficienti adottate dalle imprese in tema di risparmio energetico e utilizzo di energie alternative con particolare riferimento al distretto conciario, compresa la subfornitura (RPP)	PAI, Fondazione Symbola ed ordini professionali, Pontech, Po.Te.co	Azienda Pai
Promuovere il green building	formazione e informazione su tecnologie per il green building e la ristrutturazione	Diffusione di sistemi costruttivi innovativi e di integrazione degli impianti "Risparmio energetico e sostenibilità ambientale del patrimonio edilizio esistente e delle nuove costruzioni	PAI, Fondazione Symbola ed ordini professionali, Pontech, Po.Te.co	Azienda Pai
	Premio committenza architettura	Valorizzazione del paesaggio e dell'ambiente urbano come bene di valore economico Stimolo a processi emulativi sull'utilizzo di tecniche edilizie sostenibili	PAI, Ordine Architetti, Ordine degli Ingegneri	Azienda Pai

## 5. La performance individuale

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>				
<b>IMPRESSE E TERRITORIO</b>			<b>Peso</b>	<b>Target</b>
A	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio</b>		<b>30%</b>	
	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese del territorio) all'interno della priorità 1	20%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A2 (Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese) all'interno della priorità 1	20%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura dell'eccellenza e dell'innovazione) all'interno della priorità 1	20%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo) all'interno della priorità 1	20%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile) all'interno della priorità 1	20%	85%
A	<b>Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica</b>		<b>20%</b>	
	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A6 (Promuovere le attività di regolazione del mercato) all'interno della priorità 2	50%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati e di regolazione delle produzioni agroalimentari) all'interno della priorità 2	50%	85%
<b>PROCESSI INTERNI</b>			<b>Peso</b>	<b>Target</b>
B	<b>Affermare e diffondere il ruolo di una PA in grado di erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse</b>		<b>20%</b>	
	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3, inerenti la dimensione processi interni	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B1 (Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente) all'interno della priorità 3	20%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A8 (Valorizzare e diffondere l'informazione economico-statistica) all'interno della priorità 3	5%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B2 (Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche) all'interno della priorità 3	20%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B4 (Promuovere la qualità e l'efficienza dei servizi anagrafico certificativi) all'interno della priorità 3	25%	85%
		Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico B3 (Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza) all'interno della priorità 3 (staff del SG)	30%	85%

## 5. La performance individuale

### SEGRETARIO GENERALE

CRESCITA E APPRENDIMENTO		Peso	Target
<b>C1</b>	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane</b>	<b>7,5%</b>	
Livello di assenza per malattia pro-capite (indicatore bench)	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2012/ personale dell'ente assunto a tempo indeterminato	20%	<5
Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People	Valutazione efficacia azioni correttive: punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/punteggio ottenuto da indagine di People anno n-1	20%	>=1
Livello di realizzazione di incontri con il personale per la condivisione dei cambiamenti in atto	n° incontri con il personale per condividere i cambiamenti in atto	30%	4,00
Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	30%	12,00
<b>C2</b>	<b>Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>	<b>7,5%</b>	
Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X	50%	2,40
Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	50%	80%
ECONOMICO-FINANZIARIA		Peso	Target
<b>D2</b>	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>	<b>5%</b>	
Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	5,00
Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	40%	400.000,00
Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi da progetti promozionali (indicatore bench)	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti all'attività promozionale/Costi per interventi economici	20%	10%
<b>D3</b>	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>	<b>5%</b>	
Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)	Id_360_Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B / Oneri Correnti	50%	45%
Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)	Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	50%	68%
<b>D4</b>	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il VA lordo distribuito al Tessuto Economico Produttivo</b>	<b>5%</b>	
Grado di distribuzione del valore aggiunto al Tessuto Economico Produttivo	Valore aggiunto distribuito al tessuto economico produttivo/Valore aggiunto distribuito (Indicatore Bench)	100%	70%

## 5. La performance individuale

Dirigente Area Gestione Patrimoniale e Finanziaria				
PROCESSI INTERNI			Peso	Target
B1	<b>Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente</b>		35%	
Livello di realizzazione dei lavori alla CCIAA		Progetto: Realizzazione lavori CCIAA: rispetto dei tempi programmati	100%	95%
B2	<b>Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>		40%	
Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture		N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench)	70%	75%
Grado di realizzazione delle attività relative alla gestione informatica dei processi di lavorazione		Informatizzazione dei buoni d'ordine	30%	30/09/2012
CRESCITA E APPRENDIMENTO			Peso	Target
C1	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane</b>		5%	
Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative		n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	100%	>90%
C2	<b>Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>		5%	
Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance		Punteggio ottenuto check-up anno X/ Punteggio ottenuto check-up anno X-1	60%	2,40
Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali		Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget	40%	80%
ECONOMICO-FINANZIARIA			Peso	Target
D3	<b>Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza</b>		5%	
Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti (indicatore bench e pareto)		Id_360_Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B / Oneri Correnti	50%	45%
Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti (indicatore bench e pareto)		Id355_Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	50%	68%
D4	<b>Incrementare nel medio-lungo periodo il va lordo distribuito al tessuto economico produttivo</b>		10%	
Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench)		ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2011 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2011) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2011 (per anno di cassa 2012)/ Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2011	100%	81%





## 5. La performance individuale



Dirigente Area Promozione e Sviluppo delle imprese			
IMPRESE E TERRITORIO		PESO	Target
A	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale attraverso l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione, la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio</b>	<b>40%</b>	
Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A1 (Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese del territorio) all'interno della priorità 1	25%	85%
	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A2 (Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese) all'interno della priorità 1	20%	85%
	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A3 (Promuovere la cultura dell'eccellenza e dell'innovazione) all'interno della priorità 1	10%	85%
	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A4 (Promuovere la filiera del turismo) all'interno della priorità 1	25%	85%
	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A5 (Promuovere lo sviluppo sostenibile) all'interno della priorità 1	20%	85%
A	<b>Promuovere, sviluppare e gestire strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica</b>	<b>8%</b>	
Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico A7 (Perseguire azioni di monitoraggio e trasparenza dei mercati di regolazione delle produzioni agroalimentari) all'interno della priorità 2	100%	85%
PROCESSI INTERNI		Peso	Target
B2	<b>Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>	<b>15%</b>	
Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench)	50%	75%
Tempi medi di istruttoria e concessione contributi	Tempi medi di istruttoria e di concessione dei contributi alle imprese per attività promozionali(Cerc)	50%	30 gg
B3	<b>Migliorare la comunicazione istituzionale e la soddisfazione dell'utenza</b>	<b>20%</b>	
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative/N° questionari realizzati e compilati	50%	70%
Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	50%	60%

## 5. La performance individuale

Dirigente Area Promozione e Sviluppo delle imprese			
CRESCITA E APPRENDIMENTO		Peso	Target
C1	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane</b>	5%	
Livello di realizzazione di incontri con le posizioni organizzative	n° partecipazioni di dirigenti e posizioni organizzative dell'Area agli incontri con Segretario Generale/ n° incontri programmati e realizzati con Dirigenti e Posizioni organizzative	100%	>90%
C2	<b>Implementare il ciclo di gestione delle performance</b>	5%	
Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto check-up anno X/ Punteggio ottenuto check-up anno X-1	40%	2,40
Grado di utilizzo delle risorse previste per interventi promozionali	Costi per interventi economici/Interventi economici previsti a budget (budget di competenza dell'area)	60%	80%
ECONOMICO-FINANZIARIA		Peso	Target
D2	<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive su progetti specifici</b>	8%	
Livello di progetti su bandi comunitari, regionali e nazionali presentati	N° progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	5,00
Livello di risorse ottenute da progetti promozionali	Risorse di competenza derivanti da progetti presentati su bandi comunitari, regionali e nazionali	50%	400.000,00

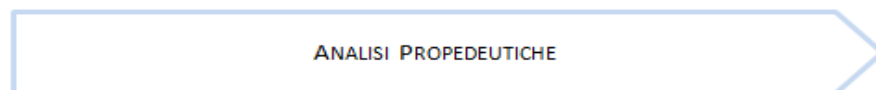
## 5. La performance individuale

Dirigente Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato			
IMPRESE E TERRITORIO		PESO	Target
A6	<b>Promuovere le attività di regolazione del mercato</b>	<b>10%</b>	
Grado di diffusione dell'attività ispettiva per impresa attiva	n° di ispezioni/verifiche effettuate nell'anno X *1000/Imprese Attive (incluse le unità locali)	25%	13
Livello di collaborazione con altri soggetti preposti all'attività ispettiva	n° interventi formativi destinati ad altri soggetti preposti e a consumatori e imprese sulle attività ispettive	25%	2
Grado di diffusione del servizio di conciliazione nel tessuto economico locale	n° conciliazioni gestite*1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	7,5
Livello di affluenza allo Sportello Consumatori	n° utenti che si rivolgono allo sportello Consumatori anno X/n° utenti che si rivolgono allo sportello Consumatori anno X-1	25%	1,2
PROCESSI INTERNI		Peso	Target
B1	<b>Migliorare l'accessibilità fisica e telematica dell'ente</b>	<b>10%</b>	
Grado di distribuzione degli strumenti di firma digitale da soggetti esterni alla CCIAA	n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno X/n° dispositivi di firma digitale rilasciati da altri soggetti anno 2011 (100 dispositivi)	20%	1,50
Sviluppo temporale dell'incidenza delle richieste di visure on-line rispetto alle richieste allo sportello	(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno X/(N° visure rilasciate on line -telemaco pay/N° visure rilasciate) anno X-1	20%	105%
Progressivo completamento del sistema di trasmissione telematica dei protesti da parte dei segretari comunali	N° Comuni che inviano i protesti per via telematica	30%	2,00
Livello di accessibilità allo sportello polifunzionale in termini di orari di apertura	Ore di apertura dello sportello polifunzionale anno X/Ore di apertura dello sportello polifunzionale anno X-1	30%	1,05
B2	<b>Migliorare l'efficienza delle procedure interne attraverso un maggior utilizzo delle tecnologie informatiche</b>	<b>30%</b>	
Grado di implementazione sistema qualità	Progetto: certificazioni qualità per lo sportello polifunzionale e regolazione del mercato e mantenimento negli anni della certificazione (iniziative realizzate / iniziative previste nell'anno)	70%	Avvio del progetto. 100% delle iniziative previste nell'anno
Grado di rispetto dello standard di 30 gg per il pagamento delle fatture	N° fatture pagate entro 30 gg / N° fatture pervenute (indicatore bench)	30%	75%

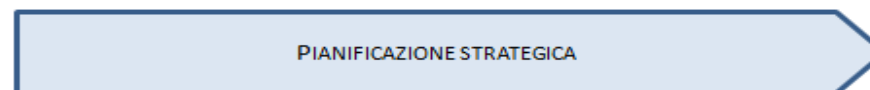


## 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

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



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



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

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

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

REDAZIONE DEL PIANO

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

	ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1	Definizione della struttura del documento	Dic-Gen	Segr.Gen, Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione
2	Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov-Dic	S. Programmazione e controllo di gestione
3	Check-up e definizione dei piani di miglioramento	Gen	Segr.Gen, Dirigenti S. Programmazione e controllo di gestione
4	Predisposizione Piano della performance	Gen	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
5	Approvazione del piano della Performance	Gen	Giunta
6	Comunicazione del piano all'interno dell'Ente e all'esterno	Gen-Feb	Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione
7	Pubblicazione sulla sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito internet	Feb	S. Relazioni esterne e affari generali
8	Aggiornamento del piano della performance	In itinere	Giunta, Segr.Gen, S. Programmazione e controllo di gestione

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

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

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

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

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

Si rimandano in allegato le schede di programmazione delle attività indicanti le risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, in coerenza con i programmi operativi definiti in sede di RPP 2012 (Schede Progetti e Azioni, allegato a delibera n°151/11 «Progetti e Azioni Anno 2012. Determinazioni»)

## 6.3 - Check - Up e piano di miglioramento

La Camera di Commercio di Pisa, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle Camera di Commercio (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)

- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)

- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali

- rappresenta un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.

Si rimanda in allegato per i risultati del check-up.