



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2020 - 2022

CCIAA della Maremma e del Tirreno

Gennaio 2020

Approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 16 del 30 gennaio 2020  
Aggiornato con deliberazione della Giunta camerale n.92 del 21 luglio 2020



## Premessa

Con questo strumento la Camera di Commercio vuole rendere partecipi tutti gli stakeholder della sua organizzazione, dei suoi strumenti conoscitivi, delle linee guida e delle attività svolte, garantendo così trasparenza e intelligibilità verso le imprese, le Associazioni, le altre Istituzioni pubbliche, gli utenti, i lavoratori dipendenti e i cittadini in genere. Con il Piano della Performance la Camera di Commercio rende partecipe la generalità degli stakeholder della sua organizzazione, dei suoi strumenti conoscitivi, delle linee guida e delle attività svolte, garantendo così trasparenza e intelligibilità nei confronti delle imprese, delle Associazioni, delle altre Istituzioni pubbliche, utenti, lavoratori dipendenti e cittadini in genere.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha anticipato la riforma del sistema camerale che è tuttora in atto ed ha riunito i territori di Livorno e Grosseto, accogliendo la sfida di rimanere vicino al mondo delle imprese e di aiutarle a vincere le difficili scommesse poste dall'evoluzione del mercato economico.

Permane forte l'impegno di tutti noi a dare concretezza agli obiettivi affidati alla Camera di Commercio.

Lo testimonia questo documento, che attesta la professionalità e il rigore posto nell'attuazione dei programmi che il Consiglio camerale affida alla struttura, ed i risultati ottenuti.

**IL PRESIDENTE**

**Riccardo Breda**



## Premessa

Il Piano della Performance si colloca quale estrinsecazione di un esaustivo “ciclo di pianificazione e controllo”, che rappresenta all’interno di ogni organizzazione un indispensabile elemento per supportare i processi decisionali, per orientare le azioni verso obiettivi chiari, comuni e condivisi, per razionalizzare l’uso delle risorse.

All’interno del Piano sono delineati ed esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell’Ente, la sua mission, attraverso una preventiva analisi del contesto interno ed esterno, che ne definiscono il ruolo di interlocutore primario delle imprese e dei consumatori, capace di interpretarne le necessità, attraverso risposte concrete ed in tempi rapidi.

Le linee prioritarie di intervento per l’anno 2020 possono essere sintetizzate come segue:

- 1) Digitalizzazione,
- 2) Sviluppo delle Imprese,
- 3) Politiche attive del lavoro,
- 4) Internazionalizzazione, Turismo e Cultura,
- 5) Registro Imprese.

Tali programmi si muovono lungo tre direttrici che ispirano l’azione dell’ente:

- Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell’uso delle risorse;
- Potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata;
- Recupero di efficienza per una migliore qualità dei servizi erogati.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende, anche nel nuovo contesto delineato dalla riforma del sistema camerale, continuare a svolgere a pieno il proprio ruolo di ente pubblico con funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell’ambito delle economie locali e ponendo una particolare, rinnovata attenzione a fornire, attraverso tutti i canali di comunicazione, un’informazione chiara e completa ai suoi stakeholder.

Il presente Piano è stato redatto in conformità delle Linee Guida emanate al riguardo per le Camere di Commercio dall’Unioncamere.

**IL SEGRETARIO GENERALE**

**Pierluigi Giuntoli**



# Indice

## PREMESSA

### 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

1.1 Mission e principali attività

1.2 Organizzazione e Personale

1.3 L'analisi di genere

1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### 3. PIANIFICAZIONE

3.1 Albero della Performance

3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

### 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

## CCIAA Maremma e Tirreno

### PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

Mission e  
principali  
attività

Organizzazione e  
Personale

Bilancio. Le  
risorse  
economiche

### ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### PIANIFICAZIONE

Albero della  
Performance

Pianificazione  
Triennale. Gli  
obiettivi  
strategici

Programmazione  
annuale. Gli  
obiettivi  
operativi

### DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

# 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

## 1.1 Mission e principali attività

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *“Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”*, come modificata dal D.Lgs. 23/2010 e di recente dal D.Lgs. 219/2016, le Camere di Commercio Industria ed Artigianato sono «enti pubblici dotati di autonomia funzionale, che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

La CCIAA è pertanto un'istituzione che, accanto alle tradizionali attività amministrativo-anagrafiche, svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato, con un ruolo primario nel dialogo con le altre istituzioni territoriali.

Il 10 Dicembre è entrato in vigore il D.Lgs. 219/2016 di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, che oltre a ridisegnare compiti e funzioni, prevede interventi di razionalizzazione organizzativa e delle sedi, con una nuova definizione delle circoscrizioni territoriali di competenza: si tratta di un progetto complessivo di trasformazione del sistema camerale, che richiede un ammodernamento di ruolo e di strategie e che necessita di più percorsi e livelli di realizzazione.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha anticipato questo processo di riforma, avviando il processo di accorpamento nel corso del 2015 e concludendolo con la costituzione del nuovo Ente in data 01/09/2016.



## 1.1 Mission e principali attività

### Le Origini

**La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno** è stata costituita in data 1° settembre 2016 a seguito del processo di accorpamento tra la Camera di Grosseto e quella di Livorno.

**La Camera di Commercio di Livorno** è tra le più antiche d'Italia: fu istituita il 17 dicembre 1801 con decreto di Ludovico di Borbone, figlio del duca di Parma, all'epoca in cui il Granducato di Toscana divenne Regno di Etruria, ma già dal secolo XVII si erano avvicendate forme di organizzazione dei mercanti (Deputazioni, Consigli del Commercio).

Infatti Livorno, costituitasi in città nel 1606 e popolata grazie alle leggi "livornine" che garantivano libertà di culto, di professione religiosa e politica a chiunque fosse stato ritenuto colpevole di qualsiasi reato (con alcune eccezioni, tra le quali l'assassinio e la "falsa moneta"), divenne presto un vivacissimo porto dove si incrociavano mercanti di tutte le Nazioni, grazie anche all'istituzione del porto franco che portò ad un proliferare di scambi commerciali.

**La Camera di Grosseto** è stata istituita con il Regio decreto n. 127 il 3 Marzo 1907 e ha iniziato la propria attività nel gennaio del 1908. Prima della sua istituzione, dopo l'Unità, il territorio provinciale di Grosseto fu fatto rientrare dapprima nella competenza della Camera di commercio di Firenze (Regio decreto del 23 Ottobre 1862, n. 930) e poi in quella di Siena (Regio decreto del 24 Aprile 1863, n. 1252).

## 1.1 Mission e principali attività

### I Valori

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno anche avvalendosi delle indicazioni fornite dalle associazioni di categoria, la cui vicinanza con le attività economiche consente loro di percepire le reali esigenze delle aziende e le loro aspettative, mette in campo significative azioni per invertire il trend e avviare nuovi processi di crescita e di sviluppo.

I valori cui è ispirata l'azione dell'Ente sono riconducibili ai seguenti principi di fondo:

**Innovazione e Dinamicità:** evoluzione costante delle tecniche e dei metodi per una risposta dinamica all'evoluzione del contesto e dei bisogni;

**Centralità dell'Utenza:** orientamento dell'azione alla piena soddisfazione dei bisogni dell'utenza costruendo nel tempo un rapporto privilegiato con la stessa, volto alla creazione di relazioni stabili e durature;

**Professionalità e Competenza:** valorizzazione del capitale umano e del benessere organizzativo come fattore di garanzia alla qualità del servizio.



## 1.1 Mission e principali attività

La CCIAA della Maremma e del Tirreno 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 CCIAA della Maremma e del Tirreno, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali in primis le Aziende Speciali, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder







# 1.1 Mission e principali attività

## Stakeholder Map

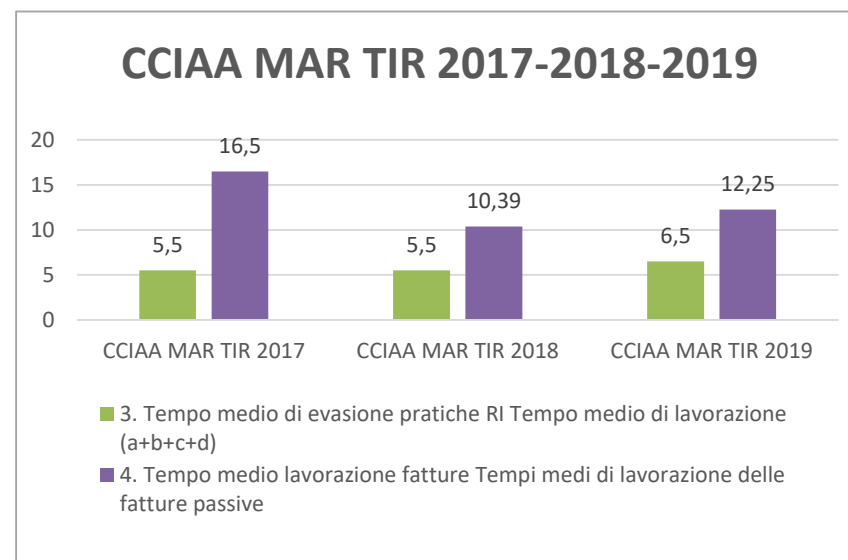
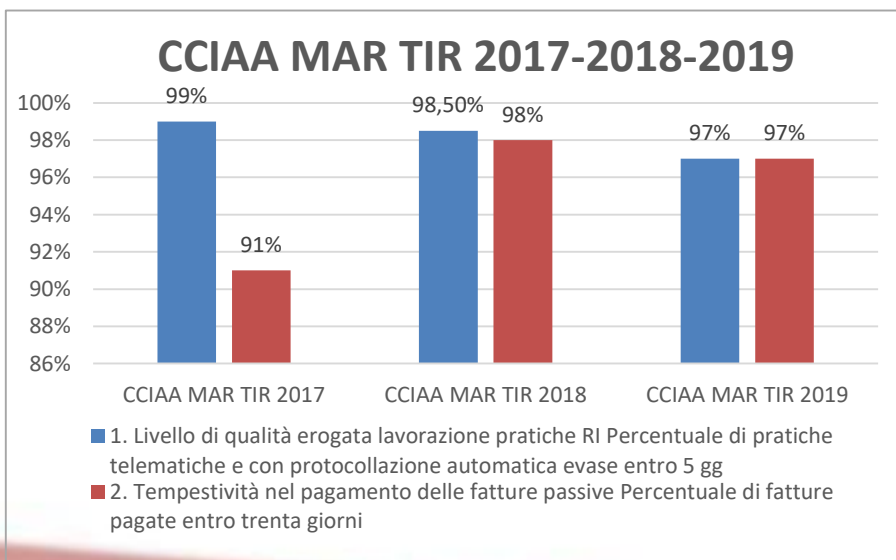
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		<i>Servizi Anagrafico-certificativi</i>	<i>Regolazione mercato</i>	<i>Promozione</i>			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●		●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●		
	Sistema Creditizio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



# 1.1 Mission e principali attività

## Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

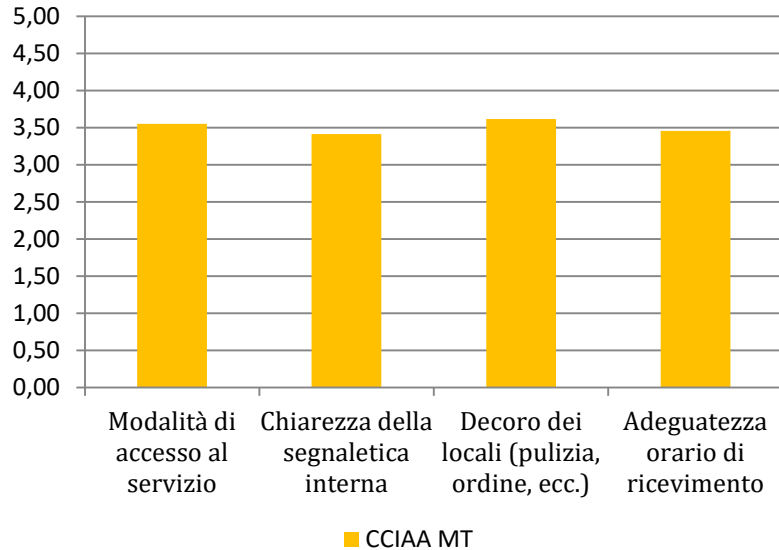
INDICE	COMPOSIZIONE	CCIAA MAR TIR 2017	CCIAA MAR TIR 2018	CCIAA TIR 2019
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99%	98,50%	97%
<b>2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	91%	98%	97%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	5,5	5,5	6,5
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	16,5	10,39	12,25
<b>5. Capacità di riscossione del diritto annuale</b>	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	75%	72%	71%



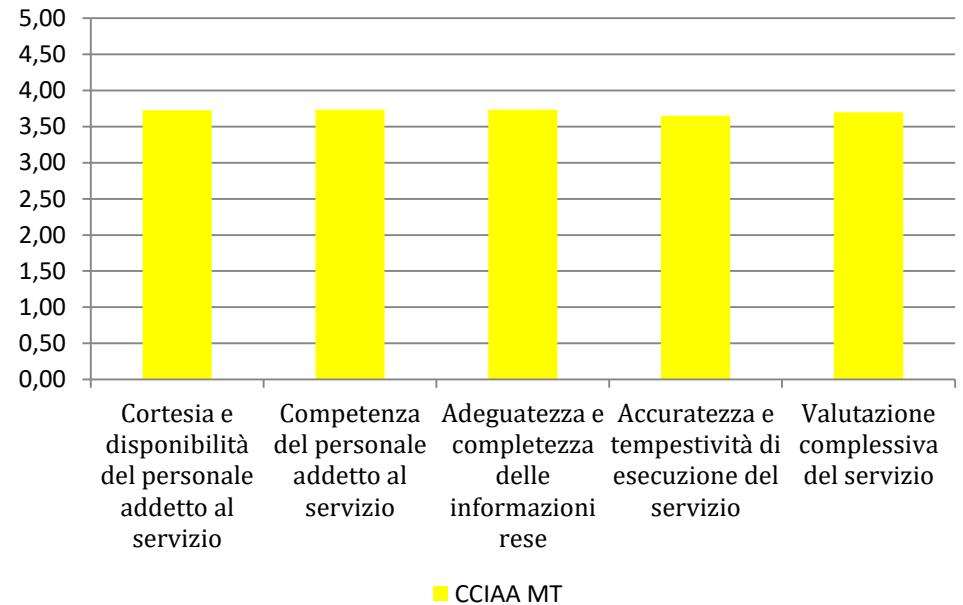
## 1.1 Mission e principali attività

### Livelli di qualità dei servizi al pubblico: qualità percepita

#### VALUTAZIONI GENERALI



#### VALUTAZIONI del SERVIZIO



***MEDIA generale: 3,62***



# 1.1 Mission e principali attività

## Tempi medi di erogazione dei servizi

AREA competente	Servizio competente	Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno			Monitoraggio 2019	Monitoraggio 2018	Monitoraggio 2017	Termine di legge/regolamento	
AREA II	Anagrafico Certificativo	C1 Anagrafico-Certificativo	Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani	P_1.1.1 Registro Imprese e Rea, Albo Artigiani	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	1,50	1,20	1,3	5 gg.	
AREA II	Anagrafico Certificativo					Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	1,50	1,20	1,3	5 gg.
AREA II	Anagrafico Certificativo		Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	P_1.2.1 Certificati e visure, elenchi e copie atti	Tempo di rilascio visure delle imprese iscritte al RI/ REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo	2	2,00	2	15 gg.	
AREA I	Innovazione e Digitalizzazione			P_1.2.2 Dispositivi di firma digitale	Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	4	ND	5	Termine generale 30 giorni	
AREA III	Promozione e Sviluppo economico			P_1.2.3 Rilascio certificati a valere per l'estero		Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	1	1	1	5 gg.
AREA III	Promozione e Sviluppo economico					Tempo medio di rilascio carnet ATA	2	2	2	5 gg.
AREA III	Regolazione del Mercato	C2 Regolazione e tutela del mercato	Agricoltura		Tempo medio di evasione richieste di certificazione vini DOC/DOCG	9,10*	8,48	9,88	*Dal 1° agosto 2019 15 gg lavorativi	
AREA III	Regolazione del Mercato		Registro informatico protesti	P_2.2.1 Gestione elenco protesti	Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	9,00	9,00	8 gg	25 gg.	
AREA III	Regolazione del Mercato		Brevetti e marchi		Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	0,7	ND	1,17	10 gg.	
AREA III	Regolazione del Mercato		Metrologia Legale	P_3.2.1 Verifica strumenti metrici	Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	18,00*	25,77	20 gg	termine di legge : 45 gg DM 93/2017 art. 4 comma 16 *dato rilevato fino al 18.3.2019 per le verifiche periodiche, annuale per le verifiche prime	
AREA III	Regolazione del Mercato		Sanzionatorio		Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	275	ND	352 gg	5 anni	
Azienda Speciale CSS	Azienda Speciale CSS		Conciliazione e Mediazione	P_4.1.1 Conciliazione e Mediazione	Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	55,67	60,80	44,28	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno	
STAFF	Camera Arbitrale		Arbitrato e Camera Arbitrale	P_4.2.1 Arbitrato e Camera Arbitrale	Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	154	162,67	170	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno	



# 1.1 Mission e principali attività

## Tempi medi di erogazione dei servizi

AREA competente	Servizio competente	Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno			Monitoraggio 2019	Monitoraggio 2018	Monitoraggio 2017	Termine di legge/regolamento
AREA III	Promozione e Sviluppo economico	D1 Promozione e informazione economica alle imprese	Promozione indiretta del territorio e delle imprese	P_7.2.1 Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti)	Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	24,27	22	6,23	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
AREA I	Risorse Economiche e Finanziarie				Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	1,26	1,33	0,83	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
SEGRETERIA GENERALE	Segreteria generale	A2 Rappresentanza, affari generali e segreteria	Supporto agli Organi e Segreteria	S_3.1.1 Segreteria Generale	Pubblicazione atti: Giorni medi che intercorrono tra la data di assunzione delle delibere di Giunta e di Consiglio e la data d'inizio della pubblicazione	16,39	18,33	22,68	Termine generale 30 giorni
SEGRETERIA GENERALE	Segreteria generale	A1 Ciclo di gestione della performance	Pianificazione, Programmazione e Controllo	S_4.1.3 Gestione adempimenti in tema di Trasparenza e Anticorruzione	Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	Nessuna richiesta	4,10	Nessuna richiesta	30 gg.
AREA I	Risorse Economiche e Finanziarie	B3 Bilancio e finanza	Tenuta Contabilità	S_6.2.1 Ciclo attivo e passivo	Tempi medi di pagamento delle fatture passive	12,25	10,39	16,55	Termine generale 30 giorni

## 1.2 Organizzazione e personale

### L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

#### Presidente

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto :

- Rappresenta la Camera all'esterno.

#### Consiglio

Organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Il Consiglio resta in carica 5 anni. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/93, così come riformata nel 2016, riguardano:

- Elezione del Presidente e della Giunta;
- Nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- Determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale;
- Approvazione della relazione previsionale, del preventivo annuale e del bilancio di esercizio.

#### Giunta

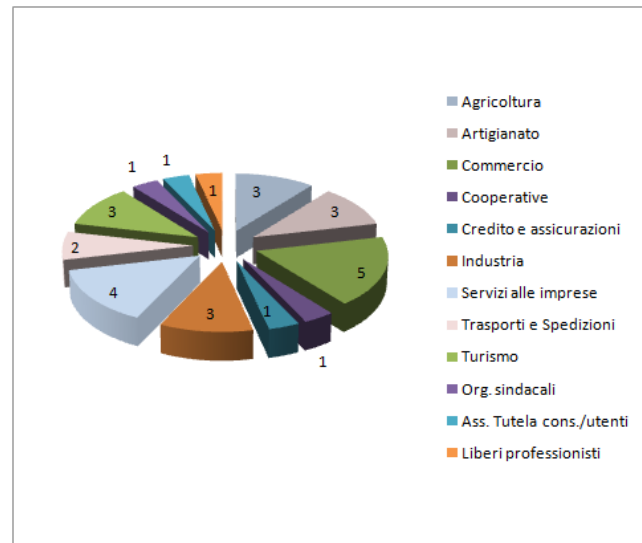
Organo esecutivo della Camera di Commercio. È eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata. Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio d'esercizio, la Giunta:

- Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio;
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie.

## 1.2 Organizzazione e personale

### L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Consiglio - Presidente: Riccardo Breda			
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Enrico Rabazzi	Agricoltura	Giuseppe D'Alessandro	Cooperative
Paolo Rossi	Agricoltura	Pier Ferruccio Lucheroni	Turismo
Pietro Greco	Agricoltura	Maurizio Parrini	Turismo
Alberto Ricci	Industria	Sergio Andreucci	Turismo
Alessia Prosperi	Industria	Gloria Dari	Trasporti e Spedizioni
Diego Nocenti	Industria	Laura Miele	Trasporti e Spedizioni
Riccardo Breda	Artigianato	Paolo Sodi	Credito e Assicurazione
Maurizio Serini	Artigianato	Ottorino Lolini	Servizi alle Imprese
Michela Hublitz	Artigianato	Umberto Paoletti	Servizi alle Imprese
Marcello Bargellini	Commercio	Daniela Morosini	Servizi alle Imprese
Anna Landini	Commercio	Luciano Bianchi	Servizi alle Imprese
Matteo Valori	Commercio	Monica Cavallini	Org. Sindacali Lavoratori
Carla Palmieri	Commercio	Gisella Seghettini	Ass. Tutela Consumatori/Utenti
Antonio Melani	Commercio	Matteo Trumpy	Liberi professionisti

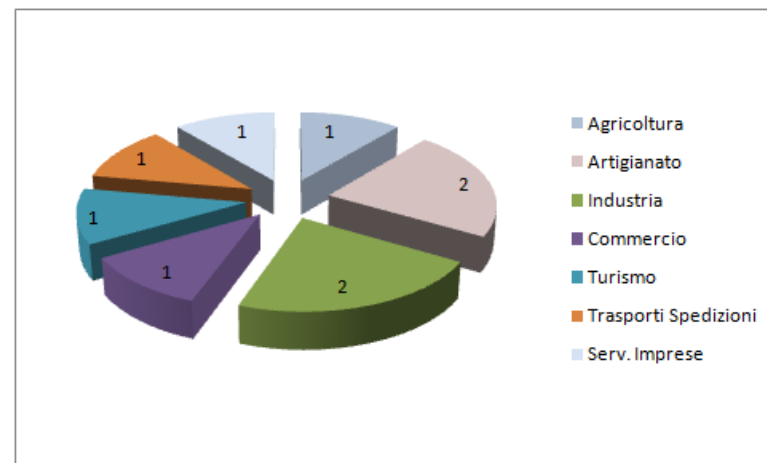


## 1.2 Organizzazione e personale

### L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

#### Giunta

Componenti	Settore
Riccardo Breda	Presidente (Artigianato)
Enrico Rabazzi	Agricoltura
Alberto Ricci	Industria
Diego Nocenti	Industria
Maurizio Serini	Artigianato
Anna Landini	Commercio
Pier Ferruccio Lucheroni	Turismo
Gloria Dari	Trasporti e Spedizioni
Ottorino Lolini	Servizi alle Imprese







## 1.2 Organizzazione e personale

### La struttura organizzativa.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno si è costituita come ricordato dal 1° settembre 2016 a seguito del processo di accorpamento tra la Camera di Commercio di Grosseto e di Livorno e da subito ha adottato la nuova struttura organizzativa, articolata in quattro Aree Dirigenziali, oltre alla Segreteria Generale direttamente afferente al Segretario Generale, ed il nuovo ordinamento dei Servizi e degli Uffici, di cui sono state definite competenze e risorse umane assegnate.

Di recente (con decorrenza dal 1/1/2019) l'Ente si è dotato di una nuova struttura organizzativa, più snella e più rispondente ai dettami della riforma del sistema camerale operata con il D.Lgs. 219/2016), articolata su tre Aree Dirigenziali, oltre alla Segreteria Generale direttamente afferente al Segretario Generale.

La stessa opera sulla base delle esigenze del sistema delle imprese e del mercato, adeguando costantemente l'azione amministrativa ed i servizi offerti, verificandone la rispondenza ai bisogni e l'economicità, con un'organizzazione snella e competitiva.

La Camera opera sotto la diretta responsabilità del Segretario Generale, dirigente di livello generale e cardine della struttura camerale, e dei due dirigenti di Area, con competenze e responsabilità gestionali relative ai settori di competenza.

Alla dirigenza risultano affiancati funzionari di elevata professionalità, a cui è attribuito l'incarico di posizione organizzativa, mentre sono stati altresì maggiormente responsabilizzati altri dipendenti attraverso il ricorso all'istituto delle specifiche responsabilità, valorizzando funzioni e procedimenti affidati ai funzionari non incaricati di Posizione organizzativa.

Le risorse umane rivestono carattere di centralità per l'intera operatività dell'Ente: solo disponendo di personale professionalmente preparato, formato ed adeguatamente motivato, si possono conseguire risultati positivi nello svolgimento delle attività derivanti dall'attuazione delle priorità strategiche. Per questo motivo si ritiene essenziale proseguire nel percorso di aggiornamento delle professionalità esistenti, attraverso adeguati percorsi di formazione, pur dovendo affrontare la grave difficoltà rappresentata dalle forti limitazioni contenute nelle previsioni di contenimento della spesa previste dalla normativa vigente, che hanno molto diminuito la capacità di spesa sulla formazione.

L'intento anche per l'anno 2020 è quello di **potenziare interventi di qualificazione professionale**, mediante il riconoscimento del ruolo della formazione, incentrato sullo sviluppo delle persone, sulla gestione del cambiamento e sul maggior coinvolgimento nella diffusione dei valori e della nuova cultura dell'ente, lavorando lungo un percorso di diffusione della cultura dell'orientamento all'utente e di evoluzione degli approcci alla qualità nei servizi: per affrontare l'impasse rappresentata dalle limitate risorse economiche, saranno potenziati percorsi di formazione gestiti in forma associata dall'Unioncamere Regionale, in ottica di sistema.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende improntare la propria **politica di gestione delle risorse umane** su un'attenzione particolare al **miglioramento dell'organizzazione del lavoro**: un contesto lavorativo improntato al **benessere** dei lavoratori rappresenta infatti un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di **produttività** che di **affezione al lavoro**.

## 1.2 Organizzazione e personale

<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario Generale, con funzioni di vertice dell'Amministrazione, ha il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.
<b>Dirigenza</b>	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

---

### La Dirigenza

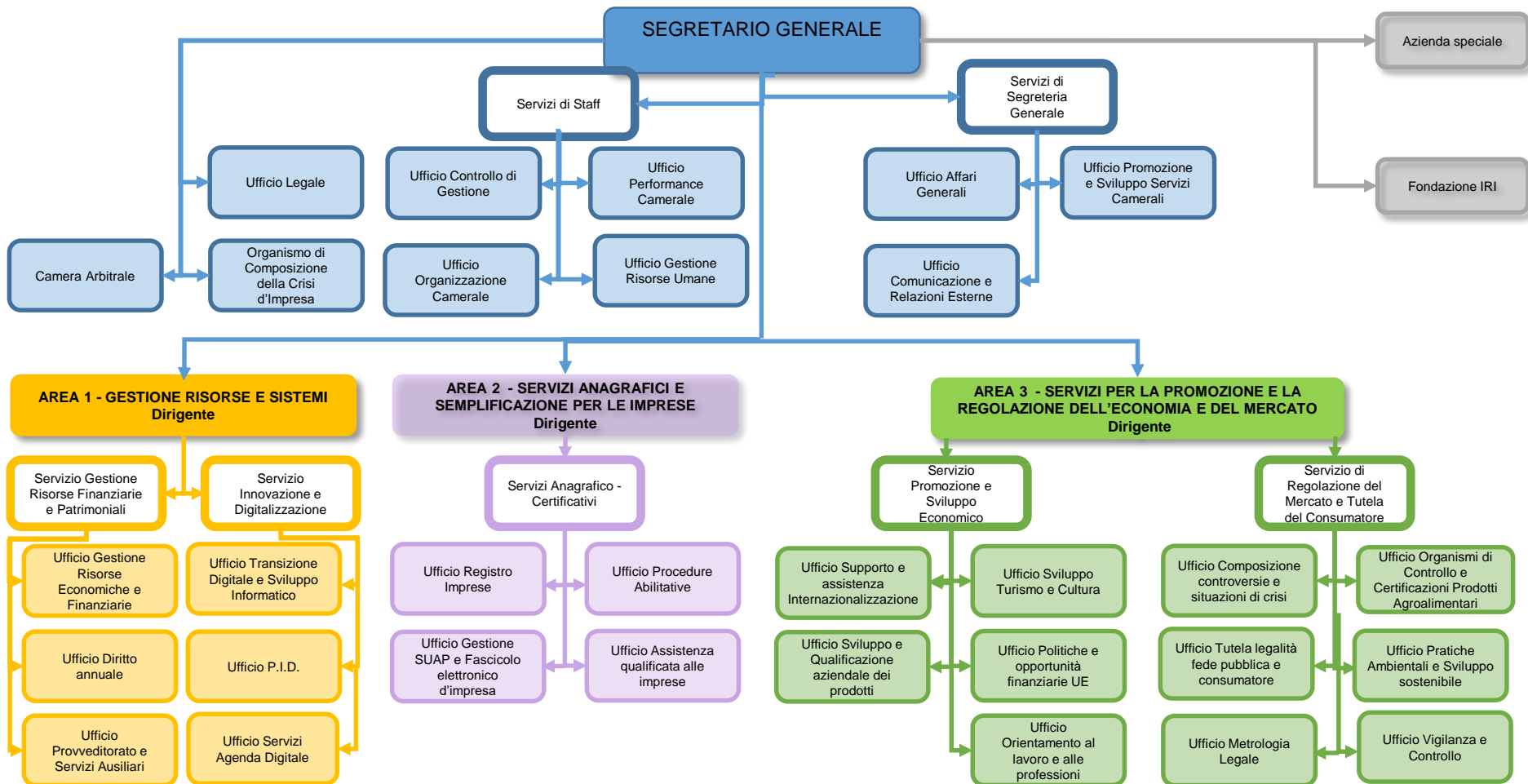
---

<b>Pierluigi Giuntoli</b>	Segretario Generale Dirigente Area II Servizi Anagrafici e Semplificazione per le imprese Conservatore Registro Imprese
<b>Alessandro Gennari</b>	Dirigente Area I Gestione Risorse e Sistemi
<b>Michele Lombardi</b>	Dirigente Area III Servizi per la Promozione e la Regolazione dell'Economia e del Mercato

---



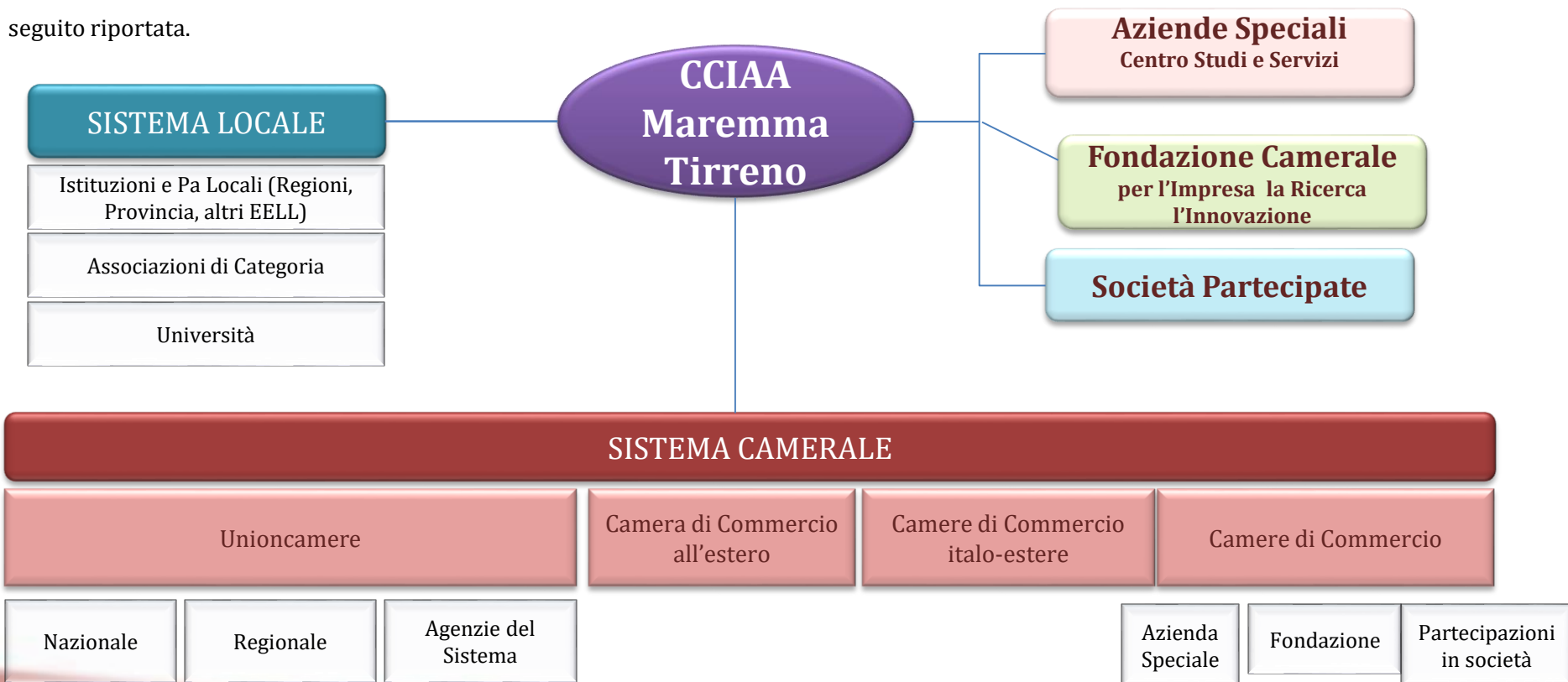
## 1.2 Organizzazione e personale



## 1.2 Organizzazione e personale

### La CCIAA della Maremma e del Tirreno: Sistema di Governance integrata

La CCIAA della Maremma e del Tirreno opera nell'ambito di una fitta rete di istituzioni al fine di elaborare strategie nonché di definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio, in termini di politiche di promozione e tutela del mercato italiano. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete interistituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA della Maremma e del Tirreno attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.





## 1.2 Organizzazione e personale

### Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma della L. 580/1993 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno intende operare nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

Si afferma quindi come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da Camere di Commercio, Aziende Speciali, Unioni Regionali, Centri Esteri Regionali, Camere di Commercio italiane all'estero, Camere di Commercio italo estere, 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 Camere 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 Camere 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 **Camere di Commercio Italiane all'estero**, sono associazioni 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 **Camere di Commercio italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

## 1.2 Organizzazione e personale

### L'Azienda Speciale

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo dell'Azienda Speciale:

Centro Studi e Servizi.

Nome	Mission	Settore
<b>Centro Studi e Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere e supportare il sistema delle imprese nei processi di nascita, di miglioramento della capacità competitiva, dello sviluppo dell'internazionalizzazione e dell'innovazione;</li> <li>• assistenza tecnica per accesso al credito ed ai finanziamenti nazionali e comunitari;</li> <li>• assistenza, affiancamento e monitoraggio nell'analisi di fattibilità e attuazione di progetti di sviluppo e di innovazione aziendale;</li> <li>• progettazione e realizzazione di corsi per la formazione imprenditoriale, manageriale, professionale;</li> <li>• attuare e sostenere l'attuazione di politiche attive del lavoro, promuovendo la diffusione della cultura d'impresa e svolgendo attività di orientamento professionale anche per gli studenti, nonché servizi per l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, anche nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro;</li> <li>• orientamento degli studenti, promozione, progettazione e gestione di interventi in tema di alternanza scuola lavoro;</li> <li>• promuovere gli strumenti di regolazione del mercato e di risoluzione alternativa delle controversie;</li> </ul>	

## 1.2 Organizzazione e personale

### L' Azienda Speciale

Nome	Mission	Settore
<b>Centro Studi e Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• mediazione e conciliazione per la composizione bonaria ed amichevole delle controversie;</li><li>• formazione e aggiornamento per arbitri, mediatori e docenti accreditati presso il Ministero della giustizia;</li><li>• supportare la Camera di commercio nell'organizzazione dei servizi di arbitrato, riguardo a rapporti economici sia nazionali che internazionali e nella gestione delle crisi da sovraindebitamento;</li><li>• favorire e diffondere la conoscenza delle dinamiche socio-economiche territoriali;</li><li>• attività di studio, ricerca e informazione economica, principalmente collegata ad analisi socio-economiche delle province di Grosseto e Livorno;</li><li>• organizzazione e promozione di convegni, seminari e qualsivoglia azione di valenza informativa;</li><li>• svolgere per conto della Camera di commercio le attività relative all'esercizio di funzioni della stessa ex art. 2 della L. 29 dicembre 1993, n. 580, nonché quelle connesse all'attuazione del processo di esternalizzazione dei servizi camerali.</li></ul>	



## 1.2 Organizzazione e personale

### La Fondazione Camerale

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale anche del braccio operativo di una Fondazione.

Nome	Mission	Settore
<b>Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizzare attività conoscitive, di ricerca e di promozione dirette a stimolare ed assistere la costituzione, lo sviluppo e la competitività delle imprese, con particolare attenzione alla realtà territoriale della Camera di Commercio, in linea con le vigenti programmazioni nazionali ed europee, attraverso la realizzazione di attività di informazione, formazione, innovazione e ricerca sia attraverso progetti operativi propri che mediante l'erogazione di finanziamenti da parte di terzi.</li><li>• Favorire la crescita imprenditoriale, sia quantitativa che qualitativa, avendo come criterio fondamentale per le proprie attività l'innovazione tecnologica, organizzativa e culturale, così da agevolare la crescita di una imprenditorialità avanzata, connotata dalla massima efficacia sul mercato locale, nazionale ed internazionale.</li></ul>	Ricerca, innovazione e progettazione comunitaria

### Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA della Maremma e del Tirreno

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 CCIAA 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.



# 1.2 Organizzazione e personale

## La politica delle partecipazioni

Denominazione Società	Valore nominale: Valori riferiti al 31/12/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati al 31/12/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2018 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2018	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2018 €
ALATOSCANA s.p.a.	1.000.037,40	2.910.366,20	34,36	1.001.133,11		- 93.674,00
CE.VAL.CO SPA IN LIQUIDAZIONE	12.129,00	636.740,00	1,91	-	In liquidazione dal 29 dicembre 2009	- 50.425,00
INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI SPA	1.309.742,56	22.458.263,10	5,83	1.077.029,08		3.587.045,00
PARCHI VAL DI CORNIA SPA	1.033,00	1.480.443,95	0,07	1.060,90	In dismissione	5.570,00
PORTO IMMOBILIARE SRL	278.200,00	1.000.000,00	27,82	2.389.142,37		445.920,00
PORTO INDUSTRIALE DI LIVORNO spa (SPIL spa)	184.600,00	2.858.626,16	6,46	208.239,95	in dismissione	- 1.328.542,00
PORTO DI LIVORNO 2000 SRL	778.960,00	2.800.000,00	27,82	1.043.276,71		253.385,00
PRO.NE E SVILUPPO VAL DI CECINA SRL	1.095,00	94.495,00	1,15	-	In liquidazione dal 28 giugno 2012	dato non disponibile
TOSCANA AEROPORTI SPA	56.430,00	30.709.743,00	0,18	103.036,48		13.746.480,00
BORSA MERCI TELEMATICA SPA	599,24	2.387.372,16	0,02	595,72	In dismissione	2.976,00
DINTEC s.c.r.l.	1.539,38	551.473,09	0,20	1.000,00		32.552,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale



## 1.2 Organizzazione e personale

### La politica delle partecipazioni

Denominazione Società	Valore nominale: Valori riferiti al 31/12/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati al 31/12/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2018 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2018	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2018 €
INFOCAMERE SPA	15.422,50	17.670.000,00	0,09	45.395,90		252.625,00
RETECAMERE SCARL in liquidazione	567,03	242.356,34	0,23	-	In liquidazione dal 12 settembre 2013	dato non disponibile
SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L.	3.163,00	4.009.935,00	0,0787	3.121,00		32.498,00
SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA a r.l.	57,27	91.780,34	0,06	55,50		103.606,00
TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A .	1.680,64	1.318.941,00	0,13	1.727,66		104.690,00
UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCARL	1.200,00	16.000,00	7,50	-	In liquidazione dal 22 giugno 2017	- 41.411,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

## 1.2 Organizzazione e personale

### La politica delle partecipazioni

Denominazione Società	Valore nominale: Valori riferiti al 31/12/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati al 31/12/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2018 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2018	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2018 €
IC OUTSOURCING SCRL	59,32	372.000,00	0,02	59,56		31.042,00
GROSSETOFIERE SPA	1.772.074,37	3.768.521,57	47,02	1.627.169,70		-169.904,00
GROSSETO SVILUPPO SPA	311.700,12	646.718,28	48,20	1.903.148,48	In liquidazione dal 2 agosto 2017	0,00
PILT SPA	8.928,00	1.300.000,00	0,74	8.266,32	In dismissione	dato non disponibile
SEAM SPA	120.197,00	2.213.860,00	5,43	107.128,82		61.146,00
TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE	38.553,00	386.782,00	9,97	-	In liquidazione dal 10 giugno 2014	dato non disponibile

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

## 1.2 Organizzazione e personale

### La collaborazione con le istituzioni locali

La CCIAA della Maremma e del Tirreno contribuisce allo sviluppo del Sistema Economico Provinciale, agendo in sinergia con gli attori istituzionali locali e condividendo con questi una strategia unitaria, per condurre una gestione integrata che si fonda su una realtà negoziale.

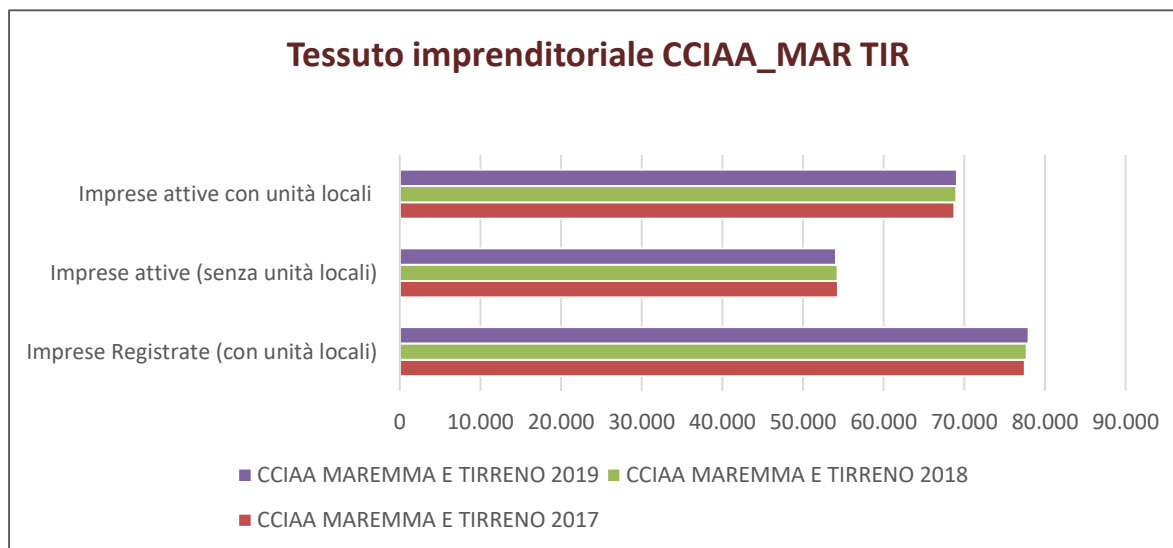
Enti partner	
Realizzazione attività di marketing territoriale e sviluppo economico e turistico	Regione Toscana, Unioncamere toscana, Comuni delle province di Livorno e Grosseto, Associazioni di categoria
Iniziative in ambito della blue economy ed economia circolare	Autorità portuale dell'Alto Tirreno, Università
Azioni promozionali per il sistema aeroportuale grossetano	Comuni della provincia di Grosseto, SEAM
Vetrina Toscana	Regione Toscana, Unioncamere toscana, Associazioni di categoria del commercio
Azioni di promo commercializzazione Isola d'Elba	Gestione Associata Elbana
Alternanza scuola lavoro, orientamento, IeFP, IFTS e incontro domanda offerta di lavoro	Ministero dell'istruzione, Unioncamere, CCIAA toscane, Istituti scolastici, Regione Toscana, Centri per l'impiego, PTP Agricoltura, Polo Universitario Grossetano
Convenzione in ambito formativo, di ricerca ed innovazione	Università, Regione Toscana, Autorità portuale
Internazionalizzazione d'impresa	Unioncamere nazionale e toscana, Agenzia delle dogane e dei monopoli, Associazioni di categoria
Distretto rurale della Toscana del Sud	Regione Toscana, Ministero delle politiche Agricole, Università, Comuni area distretto (GR, LI, AR, SI), Legambiente, Parco regionale della Maremma, Associazioni di categoria
Creazione d'impresa e neo-imprenditorialità	Unioncamere, Ministero del Lavoro e politiche sociali, Centri per l'Impiego
Programmazione ed analisi economica	Unioncamere nazionale e toscana, Regione Toscana, Comuni delle province di Livorno e Grosseto, Associazioni di categoria
Diffusione della cultura dell'Arbitrato	Confindustria, Spedizionieri marittimi, CCIAA Firenze
For Mare: promozione di alleanze formative delle filiere marittima, nautica, portuale e della logistica	Regione Toscana, Autorità di Sistema Portuale, Direzione Marittima Toscana
Contamination Lab	Università di Pisa
Piano Territoriale Digitale	UniPi – Polo Sistemi Logistici, Interporto Toscana, Autorità di Sistema Portuale, Confindustria, CNA, Comune Collesalveti.



## 1.2 Organizzazione e personale

### Il Tessuto Imprenditoriale \*

	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2017	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2018	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2019
Imprese Registrate (con unità locali)	77.497	77.727	77.968
Imprese attive (senza unità locali)	54.313	54.284	54.096
Imprese attive con unità locali	68.785	68.992	69.093



\*I dati si riferiscono per ogni annualità alla situazione al terzo trimestre dell'anno di riferimento

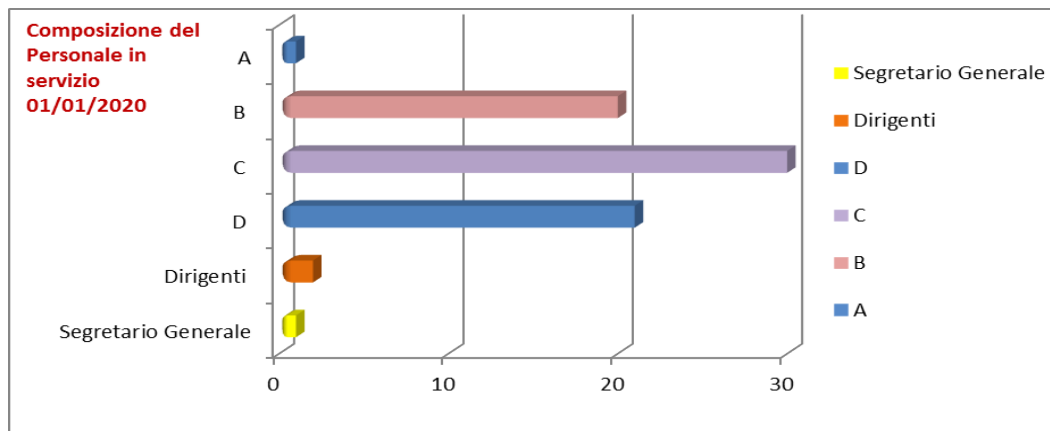
## 1.2 Organizzazione e personale

### La politica delle Risorse Umane

La composizione del personale si riferisce al personale in servizio al 01/01/2020. Si precisa che n. 1 dipendenti di categoria C ed uno di categoria B3 risultano in comando/distacco

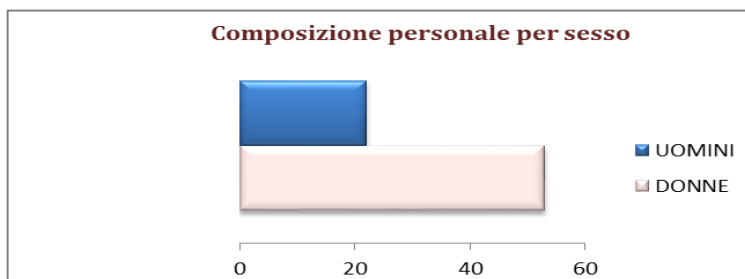
#### Composizione del Personale in servizio 01/01/2020

Per Categoria	2020
<b>Segretario Generale</b>	1
<b>Dirigenti</b>	2
<b>D</b>	21
<b>C</b>	30
<b>B</b>	20
<b>A</b>	1
<b>Totale</b>	75



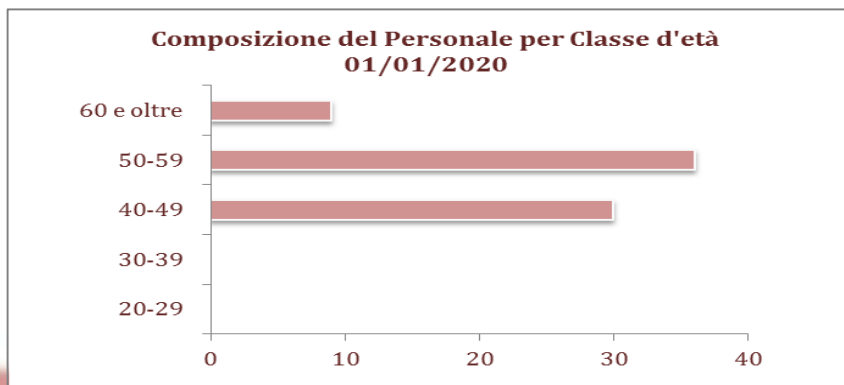
#### Composizione del Personale per Sesso 01/01/2020

DONNE	UOMINI
53	22
<b>75</b>	



#### Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

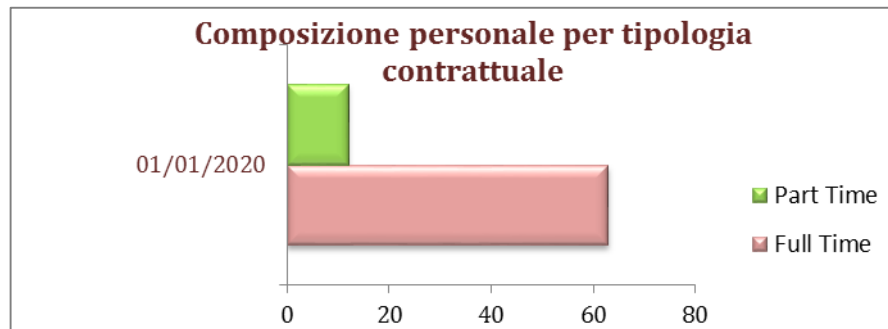
Per Classi d'età	01/01/2020
20-29	0
30-39	0
40-49	30
50-59	36
60 e oltre	9
<b>Totale</b>	<b>75</b>



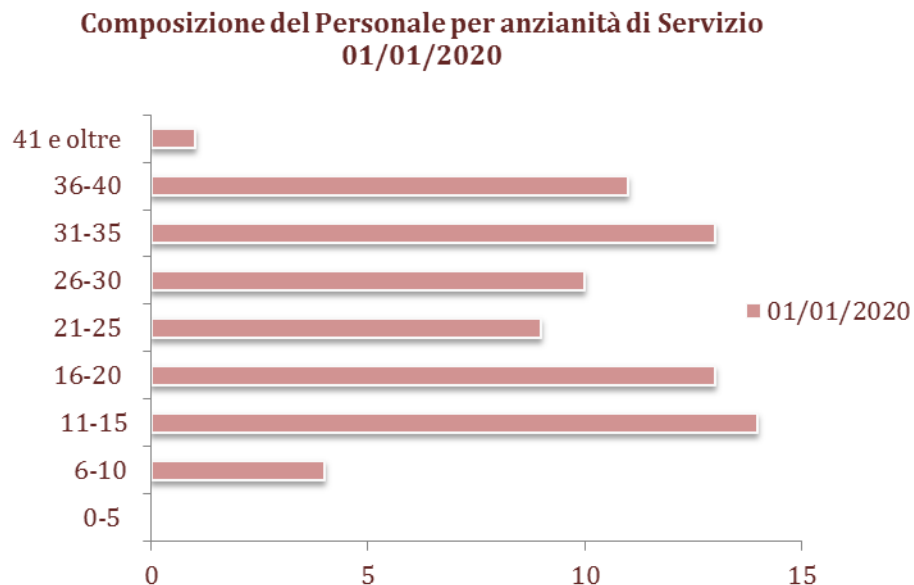
## 1.2 Organizzazione e personale

### La politica delle Risorse Umane

Composizione del personale per tipologia contrattuale	
01/01/2020	
Full Time	Part Time
63	12
<b>75</b>	



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Anzianità di Servizio	01/01/2020
<b>0-5</b>	0
<b>6-10</b>	4
<b>11-15</b>	14
<b>16-20</b>	13
<b>21-25</b>	9
<b>26-30</b>	10
<b>31-35</b>	13
<b>36-40</b>	11
<b>41 e oltre</b>	1
<b>Totale</b>	<b>75</b>







## 1.3 Analisi di genere

### La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza per la CCIAA della Maremma e del Tirreno, nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane destinato all'incremento delle *performance* di qualsiasi tipo di organizzazione e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e dei valori che guidano le attività ed i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.



#### IL CONTESTO INTERNO

Analisi del contesto interno

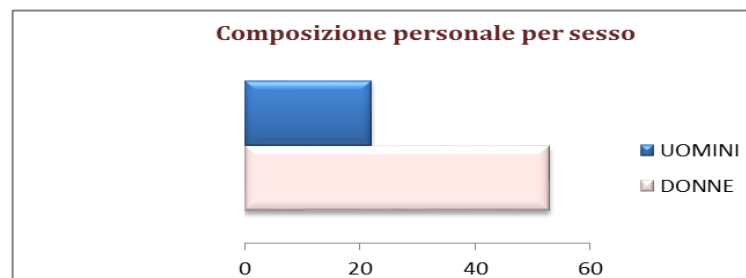
- Il personale

Iniziative intraprese

#### Le Politiche di reclutamento e gestione del personale

Nella CCIAA della Maremma e del Tirreno lavorano 75 dipendenti di ruolo, di cui 22 uomini e 53 donne, con una predominanza a vantaggio delle seconde, che rappresentano il 71% di tutto il personale, evidenziando così la sostanziale assenza di ostacoli di genere nell'accesso al lavoro.

Composizione del Personale per Sesso 01/01/2020	
DONNE	UOMINI
53	22
75	





## 1.3. Analisi di genere

### La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

#### IL CONTESTO INTERNO

Analisi del contesto interno

• Il personale

Iniziative intraprese



#### Le Politiche di reclutamento e gestione del personale

Non si rilevano preclusioni allo sviluppo di carriera delle donne; infatti analizzando la distribuzione del personale nelle diverse categorie si nota che le donne si trovano in un rapporto di 2,4 : 1 rispetto ai colleghi maschi: la categoria più bassa (A) è a predominanza maschile, nelle categorie medie (B e C) si rispecchia più o meno la superiorità numerica (2,3 : 1 - 4: 1), così come nella categoria D (2,5 : 1).

E' da notare che dei sette funzionari titolari di posizione organizzativa cinque sono donne.

Il rapporto poi si inverte ai massimi livelli, cioè per quanto riguarda la dirigenza, in quanto i Dirigenti ed il Segretario Generale sono tutti di sesso maschile.

**Composizione del personale suddiviso per categoria e genere**

Composizione del personale suddiviso per categoria e genere		
01/01/2020		
CATEGORIA	DONNE	UOMINI
Segretario Gen.	0	1
Dirigenti	0	2
D	15	6
C	24	6
B	14	6
A	0	1
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>22</b>





## 1.3. Analisi di genere

### La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

Analisi del contesto interno

- Il personale

Iniziative intraprese



#### L'agenda delle Pari Opportunità

Le iniziative generali da adottare per promuovere le pari opportunità devono costituire oggetto di pianificazione, come richiesto dalla norma. Pertanto nel Piano della Performance della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno sono stati introdotti obiettivi collegati alla promozione delle pari opportunità.

Nel corso del 2019, l'Ente ha curato nell'ambito della promozione del benessere organizzativo e della prevenzione del disagio lavorativo la rilevazione del livello di benessere organizzativo ed ha provveduto ad individuare dei possibili interventi volti al miglioramento dello stesso.

L'Ente ha approvato il **Regolamento per il telelavoro**, come strumento di conciliazione dei tempi della vita lavorativa e familiare, ed il Piano Triennale delle Azioni Positive che costituisce allegato al presente Piano.

## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### Le Risorse Economiche

Tra le fonti di finanziamento degli enti camerali, la voce più rilevante è rappresentata ancora dai proventi derivanti dal diritto annuale; come noto tale voce di ricavo ha subito, a partire dall'anno 2015, una progressiva riduzione ai sensi dell'articolo 28 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito con modificazioni nella Legge 11 agosto 2014 n. 114; tale riduzione ( 35% per l'anno 2015, 40% per l'anno 2016, 50% dall'anno 2017), applicata sulle misure dovute per l'annualità 2014, ha rappresentato e costituisce tuttora un elemento di grande impatto in relazione alla programmazione delle attività dell'Ente, con particolare riferimento alla capacità di investire su attività e progetti a supporto del sistema imprenditoriale. Relativamente al Diritto annuale, si osserva che il numero delle imprese iscritte non risulta variato in modo significativo; di contro invece, aumenta il numero delle imprese che non pagano o non riescono a pagare regolarmente il tributo. In secondo luogo, la particolare situazione economica ha determinato una progressiva riduzione del fatturato, che rappresenta per alcune categorie di imprese la base sulla quale viene calcolato l'importo dovuto.

Relativamente agli importi dovuti dalle imprese, al momento che la riforma sarà entrata pienamente a regime, la misura del diritto annuale sarà determinata dal Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentite l'Unioncamere e le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale, in base: al fabbisogno necessario per l'espletamento dei servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, ai costi standard che costituiranno il cuore del nuovo sistema, agli ambiti prioritari di intervento che saranno individuati per le funzioni promozionali, all'entità delle restanti entrate in relazione al fabbisogno complessivo. Il percorso delineato tuttavia non si è ancora concluso e dunque, anche per l'anno 2020, il MiSE con nota circolare 0347962 dell'11 dicembre 2019 ha confermato gli importi base del Diritto annuale, nella misura dell'anno 2017 (ovvero pari al 50% del 2014).

Al fine di proseguire nell'attuazione di concrete politiche a supporto del sistema economico imprenditoriale, la Camera di commercio, con deliberazione del Consiglio camerale n. 16 del 26 novembre 2019 ha stabilito, ai sensi del comma 10 dell'articolo 18 della legge 580/1993 come modificato dal D.Lgs. 216/2016, di applicare anche per il triennio 2020/2022 la maggiorazione del diritto annuale nella misura del 20%. Tale incremento tuttavia deve essere ancora formalmente autorizzato dal MiSE con specifico decreto che sarà emanato con ogni probabilità entro il mese di aprile 2020 e sarà destinato a cinque linee di azione: a) Punto impresa Digitale; b) Turismo; c) Formazione lavoro d) Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali e) Prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario.



## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### Le Risorse Economiche

Considerando che le maggiori risorse derivanti dall'applicazione della maggiorazione del diritto annuale hanno una destinazione vincolata agli interventi sul territorio, si conferma che ad oggi, a fronte della decurtazione del tributo, non sono previste nuove e significative fonti di entrata che possano ammortizzarne gli effetti negativi; aldilà dei diritti di segreteria e fatti salvi gli eventuali effetti positivi derivanti da specifici programmi contenuti nella presente relazione, è dunque possibile individuare quali ulteriori fonti di risorse soltanto proventi da servizi per l'attività di tutela delle produzioni vitivinicole, di composizione delle crisi da sovraindebitamento, di arbitrato e forme di giustizia alternativa, da contributi per la realizzazione di progetti europei e, in via residuale, importi minimali relativi a servizi diversi di natura commerciale. I diritti di segreteria, dopo il trend negativo degli ultimi anni determinato dal processo di semplificazione amministrativa e di digitalizzazione dei rapporti con la pubblica amministrazione, risultano stabili rispetto all'anno precedente; in proposito, è doveroso constatare che il sistema camerale, a margine della riforma, è ancora in attesa dell'emanazione del decreto con il quale verranno fissati i criteri di determinazione degli importi unitari dei diritti anche sulla base dei costi standard. Un aspetto positivo è rappresentato invece dai proventi derivanti dai progetti finanziati dall'Unione europea; la ricerca di risorse per la realizzazione delle politiche di supporto alle imprese ed al sistema economico del territorio ha spinto infatti l'ente ad acquisire competenze specifiche per attivare un numero sempre maggiore di progetti finanziabili da risorse comunitarie. Attraverso tali progetti la Camera riesce infatti a creare quella rete di attività, ricomprese tra le funzioni istituzionali, che le consentono di supportare il sistema economico in diversi settori tra cui l'ambiente, la portualità, la logistica, e lo sviluppo di nuove imprese con la capacità di operare anche oltre i confini nazionali.

## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### Le Risorse Economiche

L'ente, quindi, vedendo sostanzialmente confermati i proventi ordinari e dovendo comunque garantire l'assolvimento delle proprie funzioni istituzionali, ha ancora la necessità di lavorare in funzione di un contenimento dei costi di funzionamento, con l'obiettivo di destinare quante più risorse possibili ad interventi a favore delle imprese del territorio; tutto ciò con un occhio attento al mantenimento, nel medio periodo, di una sostenibilità economico-finanziaria che non mini le basi per una sopravvivenza anche nel lungo termine.

Il contesto legislativo, inoltre, non favorisce tale azione: le politiche di contenimento della spesa pubblica attuate negli ultimi anni e confermate con la Legge (finanziaria 2020) hanno generato obblighi di riversamento al bilancio dello Stato di una buona parte delle risorse "risparmiate" dagli enti; inoltre, le Camere di Commercio sono state incluse tra i pochi enti pubblici ancora obbligati al versamento delle imposte locali sugli immobili di proprietà. A tal proposito si precisa che a decorrere dall'esercizio 2020 l'articolo 1 commi dal 590 a 602 della succitata legge finanziaria hanno abrogato gran parte delle precedenti disposizioni relative ai vincoli di spesa e li hanno sostituiti con un limite generale di spesa per acquisti di beni e servizi pari alla media del triennio 2016\_2018. Questo determinerà, una volta chiarito quali tipi di spesa ricomprendere nella suddetta disposizione, l'esigenza di procedere ad un riallineamento delle voci di costo per l'anno 2020 alle nuove disposizioni. Si ricorda inoltre che l'ente ha avviato un ricorso innanzi al giudice ordinario per una diversa quantificazione delle risorse da versare in quanto attualmente calcolate sulla base delle situazioni delle vecchie camere accorpate.

Il complesso dei proventi attesi - al netto degli effetti che potranno derivare da specifiche iniziative di contenimento dei costi, potenziamento dei flussi economico-finanziari in entrata e valorizzazione del patrimonio immobiliare, che solo nel tempo potranno produrre i propri effetti - non consente l'integrale copertura dei costi relativi al personale, al funzionamento, alle quote associative di sistema ed agli ammortamenti, che nel breve termine risultano sostanzialmente incompressibili, tenuto conto anche delle dinamiche di riduzione già registrate nei due enti in termini di costi di funzionamento e di personale.

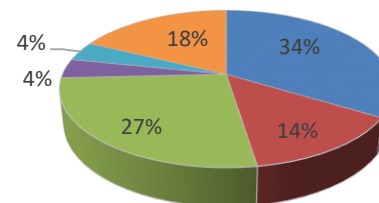
Il regolamento di contabilità di cui al D.P.R. n. 254/2005, tuttavia, prevede che il pareggio del bilancio possa essere conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati. In merito, è opportuno precisare che sia la struttura patrimoniale ereditata dai bilanci d'esercizio dei due enti, sia la situazione attuale della liquidità camerale consentono di programmare un disavanzo di bilancio senza compromettere l'equilibrio patrimoniale di medio-lungo periodo. Si sottolinea infine che il valore effettivo di mercato dei beni immobili che potranno essere oggetto di dismissione risulta considerevolmente superiore all'importo iscritto in bilancio (ai sensi del comma 1 dell'art. 25 del D.M. 23 luglio 1997, n. 287, valore catastale maggiorato degli oneri patrimonializzabili); tale elemento di valutazione fornisce ulteriori garanzie in ordine alla solidità della struttura patrimoniale complessiva dell'Ente camerale.

# 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

## Stato di Salute Economico-Finanziaria

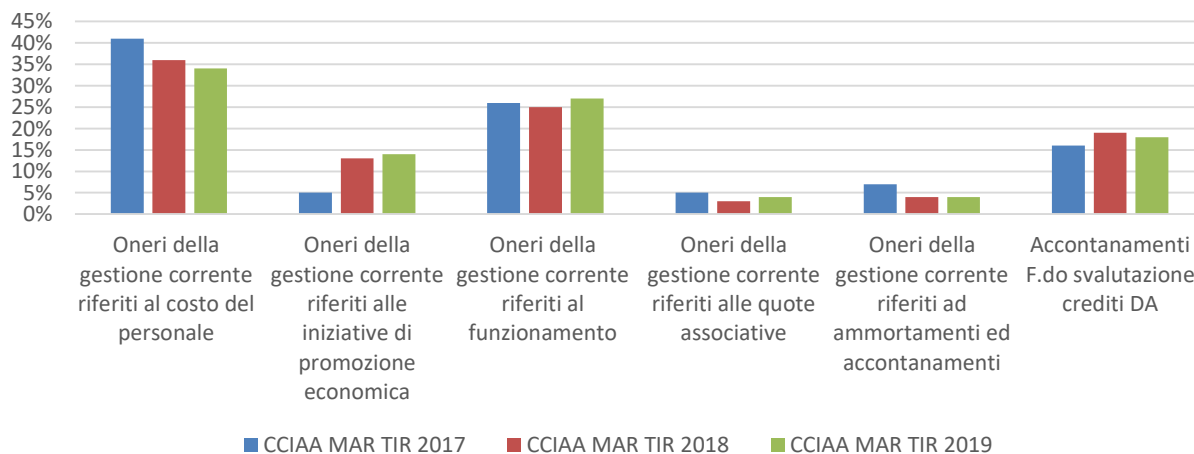
ONERI	CCIAA	CCIAA	CCIAA
	MAR TIR 2017	MAR TIR 2018	MAR TIR 2019
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	41%	36%	33,86%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	5%	13%	13,91%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	26%	25%	27,02%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	5%	3%	3,54%
Oneri della gestione corrente riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	7%	4%	3,67%
Accantonamenti F.do svalutazione crediti DA	16%	19%	18%

CCIAA MAR TIR 2019



- Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale
- Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica
- Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento
- Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative
- Oneri della gestione corrente riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti
- Accantonamenti F.do svalutazione crediti DA

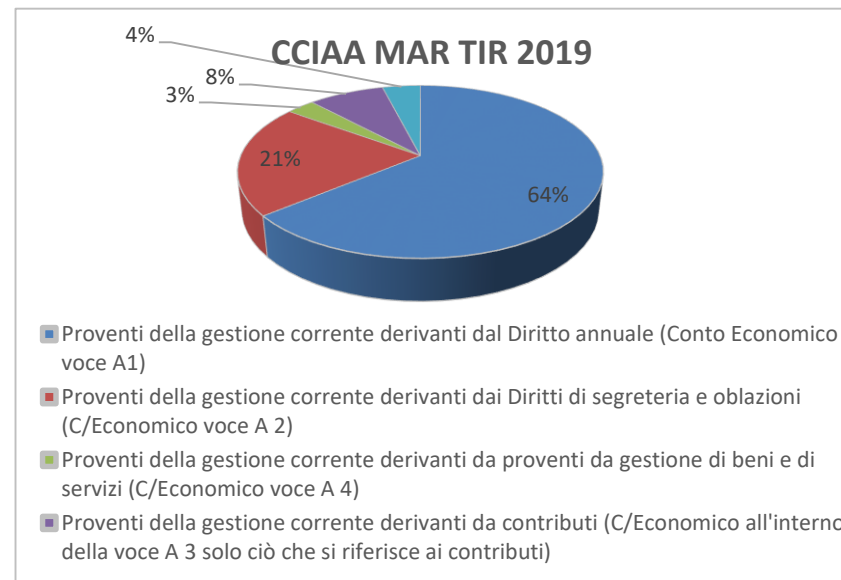
Composizione Oneri Gestione Corrente anno 2019



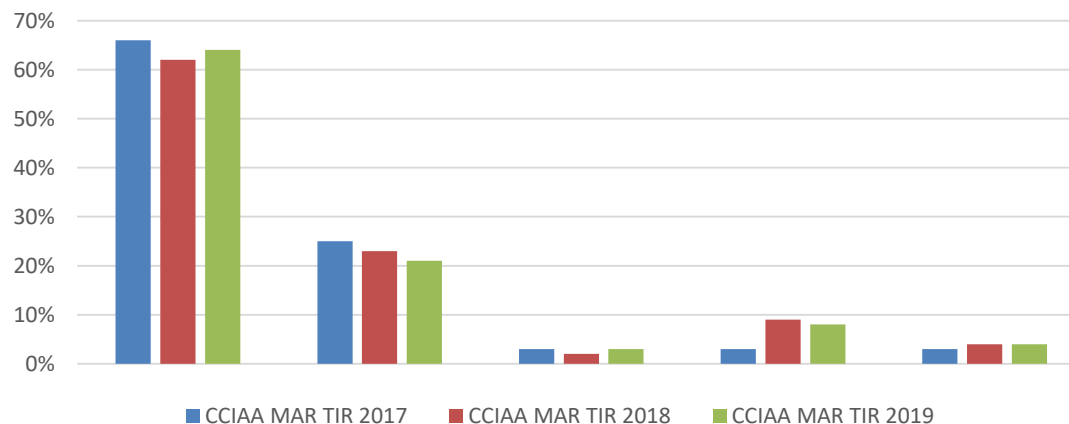
# 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

## Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI	CCIAA MAR TIR 2017	CCIAA MAR TIR 2018	CCIAA MAR TIR 2019
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (Conto Economico voce A1)	66%	62%	64%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni (C/Economico voce A 2)	25%	23%	21%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi (C/Economico voce A 4)	3%	2%	3%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi (C/Economico all'interno della voce A 3 solo ciò che si riferisce ai contributi)	3%	9%	8%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate (C/Economico all'interno della voce A 3 ciò che non si riferisce ai contributi)	3%	4%	4%



### Composizione Proventi Gestione Corrente anno 2019





## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, 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 CCIAA della Maremma e del Tirreno, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di individuare 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 CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2020 la suddetta analisi in relazione a:

### Contesto Esterno

- Evoluzione del contesto normativo
- Congiuntura economica internazionale
- La congiuntura economica nazionale italiana e regionale
- Andamento settoriale provinciale
- Analisi strutturale provinciale
- Analisi del contesto socio-culturale-politico-istituzionale

### Contesto Interno

- Struttura Organizzativa
- Risorse finanziarie-patrimoniali
- Risorse tecnico-infrastrutturali
- Risorse umane
- Relazioni Istituzionali

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

E' stata pubblicata, sulla Gazzetta Ufficiale n. 13 del 16 gennaio 2019, la Legge 9 gennaio 2019, n. 3, recante "Misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato e in materia di trasparenza dei partiti e movimenti politici". Il provvedimento è entrato in vigore il 31 gennaio 2019.

La novità più importante è in materia di prescrizione, che viene sospesa dopo la sentenza di primo grado, in caso di condanna o assoluzione. Attraverso la modifica degli artt. 158, 159 e 160 del Codice Penale, la legge sospende poi il corso della prescrizione dalla data di pronuncia della sentenza di primo grado (sia di condanna che di assoluzione) o dal decreto di condanna, fino alla data di esecutività della sentenza che definisce il giudizio o alla data di irrevocabilità del citato decreto. La riforma della prescrizione entrerà in vigore dal 1 gennaio 2020.

Altra novità è quella relativa alla cosiddetta **"Daspo per corrotti e corruttori"**. Si introduce la misura del c.d. "Daspo" a vita per corrotti e corruttori, ovvero l'incapacità a vita di contrattare con la pubblica amministrazione (per i soggetti privati, in particolare per gli imprenditori) e l'interdizione perpetua dai pubblici uffici per i pubblici ufficiali. In particolare viene modificato l'art. 32 quater del Codice Penale, stabilendo dei reati contro la P.A. nei quali alla condanna consegue l'incapacità di contrattare con la pubblica amministrazione.

E' stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 38 del 14 febbraio 2019 – Supplemento Ordinario n. 6, il Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, recante "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155".

Il decreto si compone di 391 articoli ed è strutturato in quattro parti:

- la prima dedicata al codice della crisi e dell'insolvenza (artt. 1 - 373),
- la seconda alle modifiche al Codice civile (artt. 374 - 383),
- la terza alle garanzie in favore degli acquirenti di immobili da costruire (artt. 384 - 388);
- la quarta parte alle disposizioni finali e transitorie (artt. 389 - 391).

Nel nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza, nel Titolo V dedicato alla liquidazione giudiziale, al Capo X (articoli dal 278 al 283) è disciplinato l'istituto dell'esdebitazione.

All'interno dello stesso si riscontrano due sezioni. La prima concerne l'esdebitazione nella liquidazione giudiziale e in quella controllata; la seconda l'esdebitazione del sovraindebitamento. In questa maniera si integrano le due diverse esdebitazioni previste negli articoli 142 e ss. del R.D. n. 267/1942 (legge fallimentare) e nell'art. 14-terdecies della L. n. 3/2012 (legge sul sovraindebitamento). L'esdebitazione, come noto, è lo strumento che consente di trovare una soluzione alle situazioni di sovraindebitamento che coinvolgono soggetti che non hanno accesso alle procedure concorsuali, vale a dire gli imprenditori agricoli, i liberi professionisti, i consumatori per le obbligazioni contratte fuori dall'eventuale attività di impresa, i piccoli imprenditori commerciali ed i fideiussori che hanno garantito i debiti di un imprenditore sottoposto a fallimento. Come stabilito al comma 1, dell'art. 278, l'esdebitazione "consiste nella liberazione dai debiti e comporta la inesigibilità dal debitore dei crediti rimasti insoddisfatti nell'ambito di una procedura concorsuale che prevede la liquidazione dei beni".



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

Nel codice della crisi e dell'insolvenza è racchiusa anche la disciplina delle procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento. All'art. 2, comma 1, lett. c) il «sovraindebitamento» viene definito come “lo stato di crisi o di insolvenza del consumatore, del professionista, dell'imprenditore minore, dell'imprenditore agricolo, delle start-up innovative di cui al decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, e di ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giudiziale ovvero a liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal codice civile o da leggi speciali per il caso di crisi o insolvenza”. Il Codice della crisi e dell'insolvenza allarga l'ambito soggettivo di applicazione dell'istituto ai professionisti, agli imprenditori, alle società e ai consumatori.

Al comma 3 dell'art. 278 si puntualizza che possono accedere all'esdebitazione, secondo le norme del presente capo, tutti i debitori di cui all'articolo 1, comma 1, e precisamente: “consumatore o professionista, ovvero imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici”. Restano esclusi dall'esdebitazione: a) gli obblighi di mantenimento e alimentari; b) i debiti per il risarcimento dei danni da fatto illecito extracontrattuale, nonché le sanzioni penali e amministrative di carattere pecuniario che non siano accessorie a debiti estinti (art. 278, comma 7).

Cambiano, inoltre, i termini di accesso alla procedura. L'esdebitazione può essere richiesta una volta decorsi tre anni dall'apertura della procedura di liquidazione o al momento della chiusura della stessa, se precedente. Il termine di tre anni è ridotto a due anni quando il debitore ha tempestivamente proposto istanza di composizione assistita della crisi (art. 279). Una delle principali novità dell'istituto è rappresentata dal fatto che è stata introdotta una esdebitazione di diritto per le insolvenze di minore portata, donde l'accesso al beneficio non richiede un apposito provvedimento del giudice, fatte salve le eventuali opposizioni da parte dei creditori. Per le insolvenze di maggiore portata, il debitore deve invece depositare una domanda di accesso all'esdebitazione, il cui accoglimento è subordinato all'accertamento da parte del giudice che deve verificare la sussistenza dei requisiti per poter concedere il beneficio. La domanda può essere proposta non solo dopo la chiusura della liquidazione ma anche successivamente quando siano decorsi almeno 3 anni dalla data in cui è stata aperta la procedura. Un'ulteriore importante novità riguarda la possibilità di accedere all'istituto dell'esdebitazione anche per il debitore incapiente.

E' stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 92 del 18 aprile 2019, il Decreto - Legge 18 aprile 2019, n. 32 recante "Disposizioni urgenti per il rilancio del settore dei contratti pubblici, per l'accelerazione degli interventi infrastrutturali, di rigenerazione urbana e di ricostruzione a seguito di eventi sismici".

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

Il decreto legge n. 32/2019, meglio conosciuto come “Sblocca cantieri”, introduce in via d’urgenza disposizioni normative:

- per il rilancio del settore dei contratti pubblici,
- per l’accelerazione degli interventi infrastrutturali,
- in tema di rigenerazione urbana,
- preordinate alla ricostruzione dopo alcuni eventi tellurici occorsi in aree distinte della penisola.

E’ stata pubblicata, sulla Gazzetta Ufficiale n. 140 del 17 giugno 2019, la Legge 14 giugno 2019 n. 55, recante “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 aprile 2019, n. 32, recante disposizioni urgenti per il ri-lancio del settore dei contratti pubblici, per l’accelerazione degli interventi infrastrutturali, di rigenerazione urbana e di ricostruzione a seguito di eventi sismici”.

E’ stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 100 del 30 aprile 2019, il Decreto-Legge 30 aprile 2019, n. 34, recante “Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi”.

Il D.L. n. 34/2019 (c.d. “Decreto Crescita”), in vigore dal 1^ maggio 2019, contiene una serie di misure finalizzate al rilancio economico del Paese e disciplina le seguenti tematiche:

- “decommercializzazione” estesa agli enti associativi assistenziali;
- modifiche alla legge di bilancio per consentire il nuovo regime di rimborso per i risparmiatori danneggiati dalle banche;
- servizi da società in house anche per l’ANPAL;
- gestione degli enti del Terzo settore maggiormente semplificata;
- riduzione progressiva dell’IRES per gli utili lasciati in azienda, dal 24% al 20,5%, nel 2022;
- aumento della deducibilità Imu sui capannoni che aumenta quest’anno dal 40 al 50% e successivamente, nel 2020, fino al 60%;
- tutela del made in Italy e introduzione del “marchio storico di interesse nazionale” per persone fisiche o giuridiche con marchio d’impresa vecchio almeno 50 anni;

Rifinanziamento alla Nuova Sabatini. Sono stati stanziati inoltre 10 milioni di Euro per l’anno in corso, oltre ad ulteriori 70 milioni per il prossimo quinquennio in favore del regime Nuova Sabatini. Per beneficiare delle risorse, le imprese hanno l’onere di sottoscrivere un aumento di capitale sociale, finalizzato alla crescita della dimensione dell’impresa, da versare in plurime quote, ed in corrispondenza delle scadenze del piano di ammortamento del finanziamento.

E’ stata pubblicata, sulla Gazzetta Ufficiale n. 151 del 29 giugno 2019 - Suppl. Ordinario n. 26, la Legge 28 giugno 2019, n. 58, recante “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34, recante misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi”.

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

E' stata pubblicata, sulla Gazzetta Ufficiale n. 109 dell'11 maggio 2019, la Legge 3 maggio 2019, n. 37, recante "Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2018".

All'articolo 2, con una modifica del comma 3 dell'art. 5 della Legge 3 febbraio 1989, n. 39, è stata dettata una nuova disciplina della incompatibilità nell'esercizio dell'attività di mediazione.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con la circolare n. 3719/C del 10 maggio 2019, ha fornito opportune indicazioni procedurali ai competenti uffici delle Camere di Commercio, al fine di uniformare le procedure da attivare nel momento in cui questa entrerà in vigore (26 maggio 2019). Si segnala infine la direttiva comunitaria 2019/1151 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea L 186 del 11 luglio 2019, recante modifica della direttiva (UE) 2017/1132 per quanto concerne l'uso di strumenti e processi digitali nel diritto societario. Per facilitare la costituzione delle società, la registrazione delle loro succursali, la riduzione dei costi, le tempistiche e gli oneri amministrativi connessi a tali processi, in particolare per micro, piccole e medie imprese (PMI), gli Stati membri dovranno predisporre delle procedure volte a consentire l'intero svolgimento della costituzione delle società e della registrazione delle succursali online. In particolare, gli Stati membri dovranno provvedere affinché la costituzione delle società possa essere completamente svolta online, senza che i richiedenti debbano comparire di persona dinanzi a un'autorità o a qualsiasi persona o organismo incaricato a norma del diritto nazionale di occuparsi di qualunque aspetto della costituzione online delle società, compresa la redazione dell'atto costitutivo. Gli Stati membri potranno decidere di non prevedere procedure di costituzione online, ma solo per i tipi di società diversi da quelli di cui all'allegato II-bis alla direttiva, ossia per l'Italia, la società a responsabilità limitata e la società a responsabilità limitata semplificata.

Le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi alla presente direttiva dovranno entrare in vigore negli Stati membri entro il 1<sup>o</sup> agosto 2021.

E' stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 244 del 17 ottobre 2019, il Decreto 30 agosto 2019, recante "Modifiche al decreto 24 settembre 2014, recante il riordino degli interventi di sostegno alla nascita e allo sviluppo di start-up innovative in tutto il territorio nazionale". Con tale decreto vengono adeguati i contenuti del citato decreto del 24 settembre 2014, al fine di semplificare ed accelerare le procedure di accesso, concessione e erogazione delle agevolazioni, anche attraverso l'aggiornamento delle modalità di valutazione delle iniziative e di rendicontazione delle spese sostenute dai beneficiari. Ammessi alle agevolazioni anche i piani d'impresa ad alto contenuto tecnologico e innovativo. Con la sostituzione dell'articolo 5 del precedente decreto, vengono, infatti, ammessi alle agevolazioni anche i piani d'impresa, "mirati allo sviluppo di prodotti, servizi o soluzioni nel campo dell'economia digitale, dell'intelligenza artificiale, della blockchain e dell'internet of things".



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

E' stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 283 del 3 dicembre 2019, il Decreto 18 novembre 2019, recante "Attuazione della misura agevolativa «Voucher 3I - investire in innovazione», per start-up innovative". Il decreto del Ministero dello sviluppo economico definisce i criteri e le modalità di attuazione della misura agevolativa «Voucher 3I - investire in innovazione», per start-up innovative. Le start up innovative possono acquistare, tramite il "Voucher 3I", servizi di consulenza relativi all'effettuazione delle ricerche di anteriorità preventive e alla verifica della brevettabilità dell'invenzione, per la stesura della domanda di brevetto e di deposito presso l'Ufficio italiano brevetti e marchi, nonché per il deposito all'estero di una domanda che rivendica la priorità di una precedente domanda nazionale di brevetto. Al fine sono disponibili risorse finanziarie pari a 6,5 milioni di euro per ciascun anno del triennio 2019-2021. Il decreto nomina quale soggetto gestore del "Voucher 3I", l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.a. - Invitalia. E' stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 283 del 3 dicembre 2019, il Decreto 13 novembre 2019, recante "Ingresso della domanda internazionale di brevetto nella fase nazionale di esame di fronte all'Ufficio italiano brevetti e marchi". Il decreto del Ministero dello sviluppo economico disciplina l'ingresso della domanda internazionale di brevetto nella fase nazionale di esame di fronte all'Ufficio italiano brevetti e marchi (UIBM).

L'ingresso nella fase nazionale di fronte all'UIBM per la concessione di un brevetto per invenzione o per modello di utilità è accettato esclusivamente per le domande internazionali di brevetto depositate dal 1° luglio 2020 che contengono la designazione o l'elezione dell'Italia indipendentemente dalla designazione dell'Organizzazione europea dei brevetti.

E' stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 30 dicembre 2019, n. 304 S.O., la L. 27 dicembre 2019 n. 160 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022."

Le novità principali che ha introdotto riguardano: stop aumento Iva; cancellazione dell'aumento dell'IVA di 23 miliardi nel prossimo anno; cedolare secca; rimborsi per pagamenti con bancomat; plastic tax; proroghe dei [bonus edilizi - Ecobonus](#); [bonus ristrutturazioni](#) e [bonus mobili](#); [investimenti degli enti territoriali](#). Di particolare interesse, Piano Industria 4.0: in luogo della proroga al 2020 del cd. superammortamento e iperammortamento in favore delle imprese e della disciplina di un credito d'imposta per la realizzazione di progetti ambientali, si introduce un nuovo credito d'imposta per le spese sostenute a titolo di investimento in beni strumentali nuovi. Il nuovo credito d'imposta - così come il nuovo credito d'imposta per investimenti in ricerca e sviluppo, transizione ecologica, innovazione tecnologica 4.0 e altre attività innovative, di cui ai commi 198-209, e la disciplina sulla proroga del credito d'imposta formazione 4.0 di cui ai commi 210-217, sono inquadrabili nel progetto di revisione complessiva delle misure fiscali di sostegno del "Piano industria 4.0", alla luce del monitoraggio effettuato in sede governativa sull'efficacia delle misure attualmente vigenti e della necessità di supportare la trasformazione tecnologica del tessuto produttivo italiano anche in chiave di sostenibilità ambientale. La legge di Bilancio ha introdotto la **disciplina del credito d'imposta per investimenti in ricerca e sviluppo, in transizione ecologica, in innovazione tecnologica 4.0** e in altre attività innovative a supporto della competitività delle imprese. La nuova disciplina opera per il periodo di imposta successivo al 31 dicembre 2019 e si sostituisce a quella del credito di imposta già vigente per investimenti in ricerca e sviluppo, il cui periodo di operatività viene anticipatamente cessato all'anno 2019.

### Il quadro economico

La programmazione passa anche attraverso la preventiva analisi della situazione economica generale, insidiata dalle note vicende che stanno interessando il mercato mondiale e quello nazionale e che riverberano effetti anche sull'economia locale.

#### **IL CONTESTO INTERNAZIONALE**

Il quadro internazionale è dunque cambiato sotto diversi aspetti in confronto al DEF di aprile. Il rallentamento del commercio mondiale nel corso di quest'anno è stato più marcato del previsto. Ciò ha determinato una revisione al ribasso della crescita ipotizzata per il commercio internazionale su tutto il periodo di previsione e, in misura più marcata, sui primi due anni (per circa due punti percentuali sia nel 2019 che nel 2020). Sul mercato valutario, secondo l'ipotesi tecnica<sup>4</sup>, il tasso di cambio dell'euro rispetto al dollaro utilizzato per la previsione, pari a 1,12 nel 2019 e a 1,11 a partire dal 2020, è più debole in confronto al DEF. D'altra parte, ai fini del tasso di cambio effettivo nominale, l'apprezzamento dell'euro nei confronti di sterlina e Yuan più che compensa il deprezzamento dell'euro rispetto al dollaro. Le proiezioni per la dinamica del prezzo del petrolio risultano invece più basse rispetto al DEF per i motivi sopra illustrati. Tale previsione si basa sull'andamento dei futures sul greggio rilevati nei dieci giorni lavorativi precedenti l'avvio dei lavori per la predisposizione della nota DEF 2019. (Fonte MEF – “Nota di aggiornamento al DEF 2019”).

#### **IL CONTESTO NAZIONALE**

Nel primo semestre del 2019 la dinamica congiunturale del PIL è stata lievemente positiva e si è dimostrata nel complesso in linea con le previsioni del DEF. Nel primo trimestre 2019 il PIL è aumentato dello 0,1 per cento t/t per poi decelerare allo 0,03 per cento t/t nel 2T. La domanda interna, pur restando debole, ha apportato un contributo positivo alla crescita del PIL, cui si è aggiunto quello delle esportazioni nette, in particolare nel primo trimestre dell'anno. Per le scorte si è accentuato il processo di decumulo già in atto dal secondo trimestre 2018. Gli investimenti in costruzioni hanno registrato un notevole rimbalzo nel primo trimestre del 2019 e, pur con una decelerazione nel secondo trimestre, risultano in crescita del 3,9 per cento nel primo semestre in confronto allo stesso periodo dell'anno scorso. Nel settore immobiliare, nello stesso periodo le compravendite continuano a crescere moderatamente, mentre i prezzi salgono lievemente nel caso delle abitazioni di nuova costruzione (0,8 per cento tendenziale) e si riducono dello 0,9 per cento per quelle esistenti. Nella prima metà dell'anno, le esportazioni hanno mostrato una sostanziale tenuta nonostante le tensioni innescate dalle politiche commerciali di Stati Uniti e Cina. In particolare le esportazioni hanno beneficiato dell'aumento di quelle di beni mentre quelle di servizi hanno registrato una flessione. La performance delle prime è stata influenzata anche da fattori temporanei quali l'aumento delle scorte di beni d'importazione da parte degli Stati Uniti e del Regno Unito per fronteggiare, rispettivamente, i rischi derivanti dall'eventuale aumento dei dazi e dalla Brexit. La debolezza della domanda interna, in particolare degli investimenti, ha invece inciso sulla dinamica delle importazioni che nel 1T19 hanno registrato un sensibile calo. Di conseguenza il contributo delle esportazioni nette alla crescita nel 2019 risulterà significativo. (Fonte MEF – “Nota di aggiornamento al DEF 2019”).



## 3. PIANIFICAZIONE

### La Performance Organizzativa

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

- uno di stampo gestionale, mediante il quale la CCIAA della Maremma e del Tirreno 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 dagli 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**.



## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.1 L'Albero della Performance

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, in linea con le previsioni normative, 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:

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

**Mission:** ragione d'essere ed ambito in cui la CCIAA della Maremma e del Tirreno 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;

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie strategie;

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

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia Balanced Scorecard: pertanto l'articolazione dell'albero delle performance della CCIAA della Maremma e del Tirreno 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, tra cui l'articolazione degli obiettivi strategici secondo le diverse prospettive di analisi di seguito riportate.

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - La Vision

In linea con quanto espresso dalla Mission istituzionale e di Mandato, la CCIAA della Maremma e del Tirreno presenta la seguente Vision:

«LA RIFORMA NON È UN DESTINO: UNA NUOVA SFIDA TRA INNOVAZIONE ED EFFICIENZA PER UNA CAMERA DI COMMERCIO CHE VUOLE ESSERE AL CENTRO DELLE POLITICHE PER LE IMPRESE E PER LO SVILUPPO LOCALE »

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - Le Aree Strategiche

Seguendo l'approccio Balanced Scorecard, gli obiettivi vengono a declinarsi in diversi ambiti di performance 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, Consumatori 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, ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;

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

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



## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - La Mappa Strategica

La CCIAA della Maremma e del Tirreno ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico adottato della BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della CCIAA della Maremma e del Tirreno, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per il biennio 2019-2020, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in 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 definiti dapprima nel nuovo Programma Pluriennale, approvato nel novembre 2017 ed, in seguito, nella RPP per il 2019.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica 2020 coincide con quella 2016-2020 (relativa al Mandato); tale coincidenza potrebbe non essere presente nei prossimi anni di gestione, in considerazione della possibile avvenuta completa realizzazione di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seconda di variazioni del contesto e delle esigenze, 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.

Di seguito la Mappa Strategica della CCIAA della Maremma e del Tirreno, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici.

\*\*\*Per un approfondimento della strategia della Camera si rinvia agli "Indirizzi generali pluriennali"  
<http://www.lg.camcom.gov.it/amministrazionetrasparente/disposizionigenerali/attigenerali>



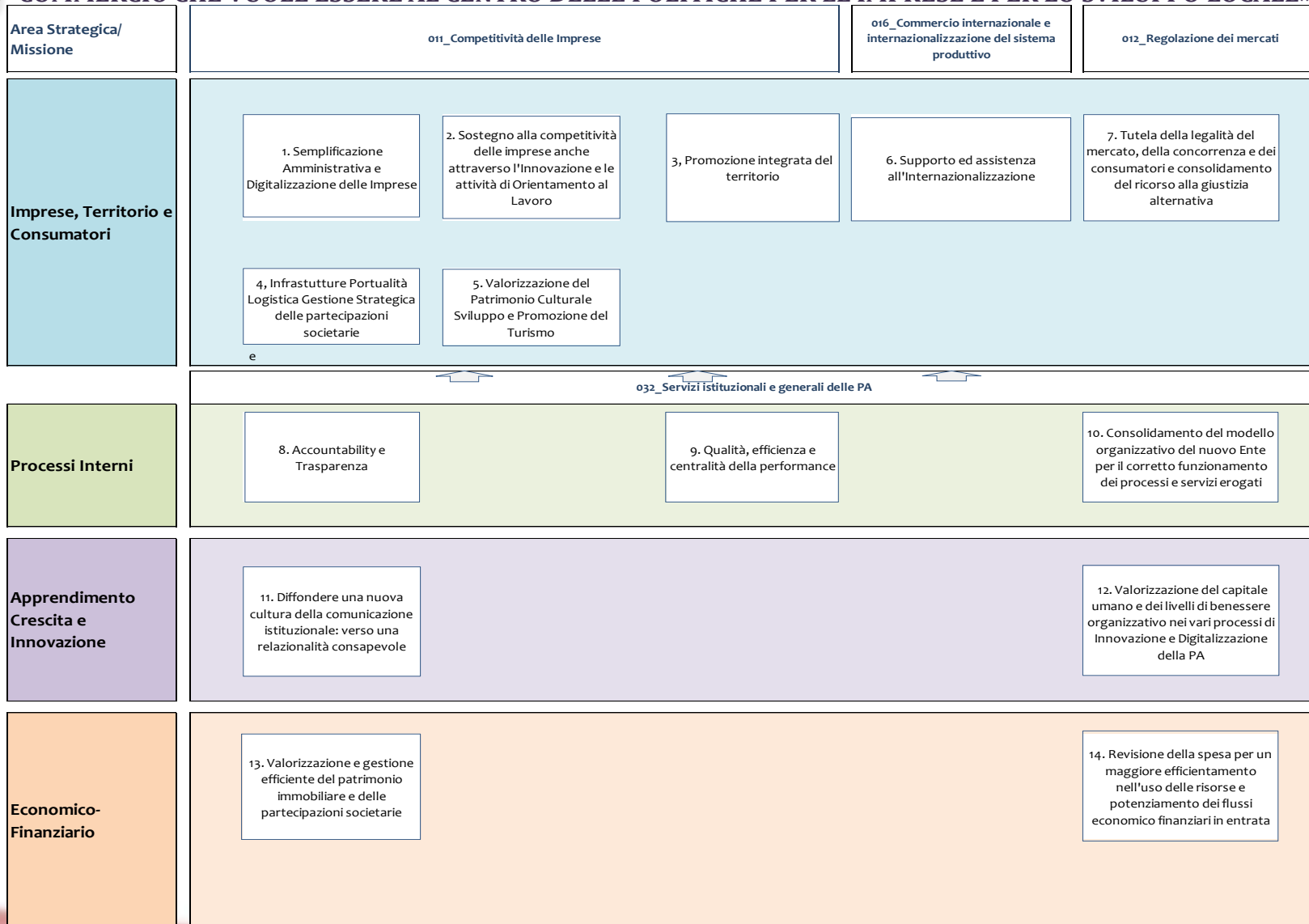
# 3. PIANIFICAZIONE

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - La Mappa Strategica

**Vision**

**« LA RIFORMA NON È UN DESTINO: UNA NUOVA SFIDA TRA INNOVAZIONE ED EFFICIENZA PER UNA CAMERA DI COMMERCIO CHE VUOLE ESSERE AL CENTRO DELLE POLITICHE PER LE IMPRESE E PER LO SVILUPPO LOCALE »**

**Le prospettive della performance**



## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto strategico

#### CRUSCOTTO STRATEGICO

011 Competitività delle imprese									
1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
n° fascicoli d'impresa creati/n° fascicoli d'impresa ricevuti (dall'avvio del SUAP tramite comunica)		100%	100%	100%	100%	100%	S.Anagrafico Certificativo	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
n° comunicazioni non digitali (ad esclusione soggetti sprovvisti di PEC e atti giudiziari e notifiche) / n° comunicazioni in uscita		< 20%	< 10%	< 10%	0%	0%	S.Innovazione Digitalizzazione	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
pratiche evase entro 5 giorni anno x/n° media pratiche (GR+LI) evase entro 5 giorni nell'anno x-2		1	1	1	1	1	S.Anagrafico Certificativo	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
n° progetti approvati/n° progetti presentati		5	10%	10%	10%	10%	S.promozione Sviluppo Economico	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 97 del 26 luglio 2018	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
n° stakeholders coinvolti nei Programmi europei ammessi a finanziamento anno x/n° stakeholders coinvolte nei Programmi europei ammessi a finanziamento x-1		Anno di rilevazione	Anno di rilevazione	21	21	21	S.promozione Sviluppo Economico	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
n° di scuole coinvolte in iniziative di educazione all'autoimprenditorialità ed orientamento alle professioni (anno x)/n° di scuole coinvolte in iniziative di educazione all'autoimprenditorialità ed orientamento alle professioni (anno x-1)		Anno di rilevazione	Anno di rilevazione	21	21	21	S.promozione Sviluppo Economico	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
n.azioni per la diffusione delle iniziative legate all'alternanza scuola lavoro (anno x)/n.azioni per la diffusione delle iniziative legate all'alternanza scuola lavoro (anno x-1)		Anno di rilevazione	21	21	21		S.promozione Sviluppo Economico	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	
n° stage organizzati dalla camera in tema di alternanza scuola lavoro(anno x)/n° stage organizzati dalla camera in tema di alternanza scuola lavoro(anno x-1)		Anno di rilevazione	21	21	21		S.promozione Sviluppo Economico	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	
n° percorsi per NEET (anno x)/n° percorsi per NEET (anno x-1)		Anno di rilevazione	21	21	21		S.promozione Sviluppo Economico	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	
n.azioni di diffusione sul tema industria 4.0, smartworking e e-commerce		Anno di rilevazione	21	21	25	25	S.promozione Sviluppo Economico e Servizio innovazione e Digitalizzazione	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (1)
3.Promozione integrata del territorio	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
n° iniziative in tema di Blue-green economy anno x/n° iniziative in tema di Blue-green economy anno x-1		Anno di rilevazione	21	21	21	21	S.promozione Sviluppo Economico	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
n° iniziative legate al turismo sostenute anno x/n° iniziative legate al turismo sostenute anno x-1		Anno di rilevazione	21	21	21		S.promozione Sviluppo Economico	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	
4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
Gestione delle misure di razionalizzazione delle partecipazioni camerali deliberate dalla camera di Commercio, N. procedure di razionalizzazione/fusione/cessione/messa in liquidazione avviate / N. misure di razionalizzazione deliberate		≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	95%	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	

**Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto Strategico**

5. Valorizzazione del Patrimonio Culturale	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner	
n° Iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale annex/n° iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale annex-1		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1	≥1	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari di iniziative in ambito turistico - culturale				≥ 80%	≥ 85%	≥ 85%	S.promozione Sviluppo Economico	Inserito in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019 Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Biblioteca storica/giuridica: n° accessi anno x/n° accessi anno x-1		Anno di rilevazione	≥ 1	> 1	> 1	> 1	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Grado di soddisfazione degli utenti che accedono alla Biblioteca Storica/giuridica: valore medio rilevato (≥= buono)			≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019

**016\_ Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo**

6. Supporto ed assistenza all'Internazionalizzazione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner	
n° Iniziative internazionali divulgate		10	≥1	≥1	≥1	≥1	S.promozione Sviluppo Economico	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta del 31 gennaio 2019
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari di iniziative in materia d'internazionalizzazione				≥ 80%	≥ 85%	≥ 85%	S.promozione Sviluppo Economico	Inserito in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta del 31 gennaio 2019 Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
n° seminari formativi/informativi, in ambito internazionale, a sostegno delle imprese anno x/n° seminari formativi/informativi, in ambito internazionale, a sostegno delle imprese anno x-1		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1	≥1	S.promozione Sviluppo Economico	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019

**012\_Regolazione dei mercati**

7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner	
Ricognizione della presenza di clausole compromissorie a favore della camera di commercio nelle società iscritte dalla costituzione del nuovo ente camerale: n°statuti di società iscritte al R.I. 2016 - 2019 con clausole compromissorie/N° statuti soc. iscritte al R.I. 2016 - 2019					100%	100%	Legale	Inserito in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
N°contratti con clausola compromissoria a favore Camera Arbitrale stipulati anno x/N°contratti con clausola compromissoria stipulati anno x-1		Anno rilevazione	>1	>1	>1	>1	Legale	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Percentuale di attuazione degli obiettivi della Convenzione UC-MISE nell'ambito della sicurezza e vigilanza prodotti		Anno rilevazione	≥ 75%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%		Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019
Definizione del Piano Ispettivo Metrologia legale 2019 in conformità al Decreto 21 aprile 2017, n. 93 a conclusione del periodo transitorio previsto dall'art. 18		Anno rilevazione	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	S.Regolazione Mercato Tutela Consumatore	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 97 del 26 luglio 2018 Inserito in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte degli utenti del Servizio di primo orientamento in materia di proprietà industriale		Anno rilevazione	≥ 80%	≥ 80%	≥ 85%	≥ 85%	S.Regolazione Mercato Tutela Consumatore	Inserito in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Valutazione media mediante customer satisfaction da parte degli utenti Autorità pubblica controllo fillera vitivinicola a D.O.			≥ 3	≥ 3	≥ 3,5	≥ 3,5	S.Regolazione Mercato Tutela Consumatore	Inserito in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Valutazione media mediante customer satisfaction da parte dei partecipanti alla formazione professionale		Anno rilevazione	≥ 3	≥ 3	≥ 3,5	≥ 3,5	S.Regolazione Mercato Tutela Consumatore	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 27 del 26 luglio 2018

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto strategico

#### 032\_Servizi istituzionali e generali delle PA

8. Accountability e Trasparenza	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner	
Indice % di adeguatezza rilevato sulla piattaforma Magellano PA (Bussola trasparenza_Livello di adeguamento del sito Istituzionale)		100%	100%	100%	100%	100%	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2
9. Qualità, efficienza e centralità della performance	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner	
N. atti deliberativi gestiti nel rispetto dei termini imposti dalla normativa e dalle disposizioni interne / N. totale degli atti deliberativi		≥ 90%	93%	95%	95%	95%	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2
Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno x al netto della sospensione		< 2	1,45	1,45	1,45	1,45	S Anagrafico Certificativo	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg		98%	99%	98%	98%	98%	S Anagrafico Certificativo	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019
Tempo medio di sospensione delle pratiche telematiche da parte del servizio R.I.		<5	<5	4,6	4,5	4,5	S Anagrafico Certificativo	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Tempo medio di lavorazione delle pratiche RI		<6	<6	5	5	5	S Anagrafico Certificativo	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Tempestività dei pagamenti: tempi medi di lavorazione delle fatture passive		25	20	20	19	18	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni		80%	85%	85%	90%	90%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
N° obiettivi soggetti a modifica in itinere / n° obiettivi programmati ex ante		< 20%	< 20%	< 18%	< 18%	< 18%	S. Staff	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Indicatore sintetico esprime il grado medio di soddisfazione rilevata da indagini di customer satisfaction da parte dei diversi servizi camerali NOTA: valor medio rilevato dal valore consuntivo trasmesso da ciascun servizio della CCIAA che, operante in front office, rileva la qualità percepita tramite customer		≥ a medio	≥ a medio	≥ a medio	≥ a medio	≥ a medio	S. Staff	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti art. 33 D.Lgs 33/2013 e art. 9 DPCM 22/09/2014 (Σ, per ciascuna fattura per transazione commerciale, del gg Intercorrenti tra scadenza e pagamento moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla Σ degli importi pagati nel periodo - esprime il ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture)					ITP < -10	ITP < -15	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Inserito in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Tempestività dei pagamenti (ID Benchmarking 563 - Σ gg intercorrenti tra la data di mandato di pagamento e la data di scadenza della fattura / Σ importi pagati nel periodo di riferimento - dati 2016 LI+GR+MT)		X ≤ X-1	X ≤ X-1	X ≤ X-1	X ≤ X-1		S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
10.Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner	
Efficacia del nuovo modello organizzativo ( Personale appartenente alla funzione istituzionale B "Servizi di supporto" / Personale dell'Ente espresso in unità equivalenti		X ≤ X-1	X < X-2	X < X-3	X < X-4	X < X-4	S. Staff	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Qualità nella gestione e condivisione delle informazioni ( Documenti fascicolati / Documenti protocollati)		> 90%	> 92%	> 94%	> 96%	> 96%	S.Innovazione Digitalizzazione	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019



# 3. PIANIFICAZIONE

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto Strategico

11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
Livello di soddisfazione espresso dall'utenza sezione sito (trasversale)		> 3,0	> 3,5	> 3,5	> 3,5	> 3,5	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
N° accessi al sito anno x/N° accessi al sito anno x-1		Anno di rilevazione	≥1	>1	>1	>1	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
Social Network FB: N° di utenti che sul social network FB esprime "mi piace" anno x/N° di utenti che sul social network FB esprime "mi piace" anno x-1		Anno di rilevazione	>1	>1,2	>1,2	>1,2	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
Comunicazione politico/istituzionale: N° di uscite stampa e TV anno x / N° eventi attuati		100%	100%	100%	100%	100%	S.Segreteria Generale	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di Innovazione e Digitalizzazione della PA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		Anno di rilevazione	>1	≥1	≥1	≥1	S. Staff	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Livello di benessere organizzativo anno x/Livello di benessere organizzativo anno x-1		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1	≥1	S.Staff	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
Efficacia del piano di dismissione immobiliare: n° immobili dismessi / n° immobili inclusi nel piano		Anno di rilevazione	25%				S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Eliminato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	
Grado di realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili destinati alla resa diretta di servizi: Lavori realizzati / Lavori programmati		90%	80%	80%	80%	100%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
Efficacia del piano per l'ottimizzazione dei ricavi immobiliari: n° immobili messi a reddito / n° immobili inclusi nel piano		25%	50%	75%	85%	100%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Owner		
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale x / Dovuto per Diritto Annuale x		73%	73%	71%	69%	70%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 31 gennaio 2019	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019
Riduzione incidenza costi per consumi intermedi su totale proventi : (costi / proventi anno x) / (costi / proventi anno x-1)		<1	<1	<1	<1	<1	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	
Percentuale di riscossione spontanea relativamente al diritto annuale dovuto (efficacia delle azioni di sollecito attivate dall'Ente) - rif. Progetto Benchmarking, cluster Toscana, rilevazioni su anno x-1 (dati 2016 LI+GR+MT): Indicatore 395 (Riscossioni spontanee DA + Riscossioni spontanee DA anno x-1 per anno di cassa n / Totale diritto dovuto)		scostamento max 0,02 da media cluster	scostamento max 0,01 da media cluster	≥ media cluster	≥ media cluster		S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Eliminato in sede di rolling annuale 2018	
Riscossione dei crediti non tributari (Crediti anni precedenti a bilancio anno x / Crediti anni precedenti a bilancio anno x-1)		Anno di rilevazione	<1	<1	<1	<1	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. 129 del 2 Dicembre 2019	



### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

##### La programmazione economica per obiettivi strategici

IMPRESE TERRITORIO CONSUMATORI				
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
1- SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	Continuare , attraverso il superamento delle difficoltà tecniche/informatiche che si frappongono, il dialogo tra la rete del SUAP ed il sistema camerale toscano; realizzazione di un unico punto di accesso telematico per l'utenza e creazione e alimentazione del fascicolo di impresa	Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	800,00	800,00
	Interventi di miglioramento della qualità delle informazioni contenute nel Registro Imprese			
	Consolidamento della centralità del Registro delle imprese come strumento per la conoscenza e la trasparenza del mercato e l'assistenza agli imprenditori per la costituzione di forme societarie innovative			
	Progetti per favorire la digitalizzazione delle imprese collegati alla maggiorazione del Diritto annuale	Punto Impresa Digitale (PID)	426.815,00	-
	Servizi digitali per le imprese (Industria 4.0; Punto Impresa Digitale - PID)	Servizi connessi all'Agenda Digitale e altri servizi digitali	185.280,00	185.280,00

### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
2 -SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE ANCHE ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE E LE ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO AL LAVORO	Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento	Orientamento Domanda-Offerta di lavoro FP 2017-2018	36.000,00	36.000,00
		Progetto Imprenditoria cittadini migranti	37.180,00	37.180,00
		Progetto MARE (servizi a supporto incontro domanda offerta lavoro)	116.000,00	116.000,00
	Iniziative per l'orientamento al lavoro e formazione collegate alla maggiorazione del Diritto annuale	Formazione lavoro	73.765,00	-
		Progetto Politiche ambientali FP2017-2018	4.214,00	4.214,00
		Progetto Impatti-NO	122.000,00	122.000,00
	Creazione e sviluppo d'impresa	Progetto Success	175.000,00	175.000,00
		CONTRIBUTO FONDAZIONE IRI	50.000,00	50.000,00
		Servizi di assistenza allo sviluppo di start up e PMI AZIENDA SPECIALE	90.000,00	90.000,00
		Iniziative da definire ad integrazione delle risorse destinate ai progetti collegati alla maggiorazione del diritto annuale	144.500,00	140.000,00
		Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	93.500,00	93.500,00
		Protocollo Alleanze formative	Progetto EasyLog	95.000,00
	Supporto alle imprese crisi COVID_19	Bando Micro Imprese province di Grosseto e Livorno adeguamento alle misure contrasto e contenimento della diffusione del virus COVID-19 nei luoghi di lavoro	700.000,00	-
		Sostegno alle imprese emergenza COVID-19	300.000,00	-

### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

##### La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
3. PROMOZIONE INTEGRATA DEL TERRITORIO	Distretto Rurale della Toscana del Sud	Distretto rurale della Toscana del sud	38.300,00	18.300,00
	Blue e green economy quale valore per il territorio			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
4. INFRASTRUTTURE, PORTUALITA', LOGISTICA, GESTIONE STRATEGICA DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	Monitoraggio situazione delle singole società partecipate e azioni dirette a realizzare quanto stabilito nel piano di ricognizione	Gestione partecipazioni strategiche	1.550,00	1.550,00
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
5. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO	La cultura come patrimonio del territorio	Progetto Turismo e Cultura FP2017-2018	29.400,00	29.400,00
	Turismo e Turismi per lo sviluppo	Vetrina Toscana	29.500,00	54.000,00
	Iniziative a favore del turismo collegate alla maggiorazione del Diritto annuale	Turismo	83.115,00	-
	Azioni dirette a stabilire una collaborazione proficua e una interazione costante con altri soggetti pubblici e privati per la valorizzazione del territorio			
	Valorizzazione del patrimonio bibliografico camerale	Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale_		33.570,00

### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

##### La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
6. SUPPORTO E ASSISTENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	L'internazionalizzazione d'impresa come percorso di crescita imprenditoriale	Sostegno all'export delle PMI FP 2017-18		21.000,00
		Servizi certificativi per l'estero		9.000,00
	Azioni dirette a favorire l'internazionalizzazione delle imprese collegate alla maggiorazione del Diritto annuale	Preparazione delle pmi ad affrontare i mercati internazionali	84.154,00	-
	Informare per esportare			1.000,00
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
7. TUTELA DELLA LEGALITÀ DEL MERCATO, DELLA CONCORRENZA E DEI CONSUMATORI E CONSOLIDAMENTO DEL RICORSO ALLA GIUSTIZIA ALTERNATIVA	Diffusione dell'arbitrato	Aumento della diffusione delle clausole arbitrali	35.150,00	35.150,00
		Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi con attività Azienda speciale	80.000,00	80.000,00
	Vigilanza del mercato	Funzioni ispettive e di vigilanza	23.320,00	23.320,00
	Tutela della legalità e della fede pubblica			
	Controllo e Certificazioni prodotti agroalimentari	Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticivino-olio-altri prodotti tipici)	135.750,00	135.750,00
	Composizione delle Crisi da sovraindebitamento		83.100,00	83.100,00
	OCRI	Progetto collegato alla maggiorazione del Diritto annuale 2020 - Prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario (2,75%)		97.556,00
Implementazione della struttura preposta			4.000,00	4.000,00

### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

##### La programmazione economica per obiettivi strategici

PROCESSI INTERNI				
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziative_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
8.Accountability, Trasparenza	Piena trasparenza e diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione	Anticorruzione e trasparenza	5.002,00	5.002,00
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziative_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
9 - Qualità, efficienza e centralità della performance	Ottimizzazione della gestione orientata alla performance in termini gestionali ed organizzativi	Ottimizzazione della gestione orientata alla performance in termini gestionali ed organizzativi	15.000,00	15.000,00
	Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione	Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione		
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziative_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
10- Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati	Conseguire gli obiettivi di efficientamento alla base del processo di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio	Progettazione del nuovo modello attraverso la rilevazione e l'analisi dei fattori di "Specializzazione/Competenza" ed "Autonomia"		
	Ottimizzazione della gestione documentale	Definizione e implementazione del manuale di gestione documentale		
	Revisione delle disposizioni regolamentari relative alla gestione patrimoniale e finanziaria delle camere di commercio			



### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

##### La programmazione economica per obiettivi strategici

APPRENDIMENTO CRESCITA E INNOVAZIONE				
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziative_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
11. . DIFFONDERE UNA NUOVA CULTURA DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: VERSO UNA RELAZIONALITA' CONSAPEVOLE	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	22.392,00	22.392,00
	Potenziamento dei flussi comunicativi interni	Comunicazione istituzionale		
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziative_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
12. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E DEI LIVELLI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO NEI VARI PROCESSI DI INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DELLA PA	Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del know-how	Accrescimento professionale	20.800,00	20.800,00
	Benessere organizzativo e pari opportunità	Realizzazione di azioni migliorative del clima interno		



### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

##### La programmazione economica per obiettivi strategici

ECONOMICO FINANZIARIO				
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
13. VALORIZZAZIONE E GESTIONE EFFICIENTE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	Attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili di proprietà della Camera di commercio della Maremma e del Tirreno	Attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili di proprietà della Camera di commercio della Maremma e del Tirreno		
	Realizzazione di interventi di manutenzione ordinaria e straordinari programmati	Manutenzione straordinaria ed ordinaria patrimonio immobiliare	549.858,00	560.258,00
	Valutazione dei riflessi della gestione delle partecipate sul bilancio camerale			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo aggiornato 2020	Risorse Preventivo 2020
14. REVISIONE DELLA SPESA PER UN MAGGIORE EFFICIENTAMENTO NELL'USO DELLE RISORSE E POTENZIAMENTO DEI FLUSSI ECONOMICO FINANZIARI IN ENTRATA	Riduzione del numero di procedimento di acquisto svolti senza confronto concorrenziale/indagine di mercato			
	Azioni per il recupero dei crediti da Diritto Annuale e dei crediti commerciali	Azioni per il recupero dei crediti	5.000,00	5.000,00
	Revisione delle disposizioni regolamentari relative alla riscossione del diritto annuale			



## **3. PIANIFICAZIONE**

### **3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi**

**Si rinvia alla sezione Allegati**



## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi Cruscotto Azienda Speciale

#### Azienda Speciale - Centro Studi e Servizi

#### 2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro

Programmi d'intervento	Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Assistenza tecnica	Impatto territoriale	Numero medio di destinatari coinvolti su iniziative realizzate	>= 120			
	Efficienza dello Sportello Punto Impresa	Tempo medio di risposta ai quesiti	<= 8gg			
	Rispondenza alle esigenze dei destinatari dello Sportello Punto Impresa	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 80%			
Orientamento	Impatto territoriale	Numero medio di colloqui di orientamento su iniziative realizzate	>=20			
Formazione	Impatto territoriale	Numero medio di destinatari coinvolti su iniziative realizzate	>= 10			
	Rispondenza alle esigenze dei destinatari	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 80%			

#### 3. Promozione integrata del territorio

Programmi d'intervento	Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Studi e ricerche	Analisi socio economiche territoriali e partecipazione ai tavoli di lavoro sugli Osservatori economici	Redazione di studi, ricerche e/o rapporti	>= 9			
		Numero di richieste evase/Numero richieste pervenute	>= 80%			
	Giomata dell'Economia	Produzione del Rapporto annuale sulla situazione economica delle province di Grosseto e Livorno	31/12/2020			
	Assistenza specialistica su progetti	Realizzazione delle attività programmate	>= 80%			

#### 7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa

Programmi d'intervento	Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Organismo di mediazione	Procedure di mediazione e conciliazione - efficienza del servizio	Durata media dei procedimenti conclusi	<= 90gg			
	Procedure di mediazione e conciliazione - efficacia del servizio	Numero di procedimenti depositati	>= 120			
	Procedure di mediazione e conciliazione - rispondenza alle esigenze degli utenti	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 80%			



# 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

## La performance individuale - Segretario Generale

OBIETTIVI 2020 SG						
Imprese Territorio Consumatori						
7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
10	Coordinamento delle attività per fronteggiare la crisi derivante dall'emergenza COVID-19	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			10
Processi Interni						
9. Qualità, efficienza e centralità della performance						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
40	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%			40
0		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)				0
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
10	Razionalizzazione degli organismi di supporto alle attività camerali	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			10
Apprendimento Crescita Innovazione						
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
70						70

Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (21)

Aggiornato piano di progetto in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (22)

Aggiornato piano di progetto in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (23)



## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale - Dirigente Area I

OBIETTIVI 2020 DIR AI						
9. Qualità, efficienza e centralità della performance						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
10	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%			10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90%			40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
10	Razionalizzazione degli organismi di supporto alle attività camerali	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			10
<div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px;">           Aggiornato piano di progetto in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (24)         </div>						
Apprendimento Crescita Innovazione						
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
70						70



# 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

## La performance individuale - Dirigente Area II

OBIETTIVI 2020 DIR AII						
Imprese Territorio Consumatori						
1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
10	Attuazione del codice della crisi d'impresa	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			10
Processi Interni						
9. Qualità, efficienza e centralità della performance						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
10	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%			10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90%			40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
Apprendimento Crescita Innovazione						
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
70						70

Aggiornato piano di progetto in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (25)

Aggiornato piano di progetto in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (26)

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Dirigente Area III

OBIETTIVI 2020 DIR AIII						
Processi Interni						
9. Qualità, efficienza e centralità della performance						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
10	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%			10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90%			40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
10	Razionalizzazione degli organismi di supporto alle attività camerali	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			10
Apprendimento Crescita Innovazione						
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole						
Peso	Azione	Indicatori	Target	Valore 30/06/2020	SAL 30/06/2020	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2020	100,00%			5
70						70

Aggiornato piano di progetto in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (27)

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

La performance individuale – Responsabile PO Servizio Segreteria Generale

### SERVIZIO SEGRETERIA GENERALE

#### 11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Piano di comunicazione per l'entrata in vigore dell'OCRI	Stato di attuazione del piano di progetto	100%	50%	SG	X	X
Potenziamento della Newsletter Camerale	Numero approfondimenti di notizie di interesse per le imprese aggiuntivi all'editoriale	> 10	50%	SG	X	X
	Mezzi aggiuntivi al CRM sui quali diffondere la newsletter	3				
			<b>100%</b>			

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Responsabile PO Servizio Staff

#### SERVIZIO STAFF

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	
Predisposizione Regolamento SW	Predisposizione Regolamento SW	31/12/2020	50%	SG	X	X	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (28)
Monitoraggio del cruscotto direzionale in vista dell'inserimento nella programmazione degli obiettivi come strumento di misurazione della performance organizzativa	Rilevazione dei dati	30/09/2020	15%	SG	X	X	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (29)
	Analisi ed individuazione degli indicatori di sistema camerale da inserire nella programmazione degli obiettivi	30/11/2020	35%				
			<b>100%</b>				



## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Responsabile Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali

SERVIZIO GESTIONE RR.FF.PP.

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	
Revisione dell'assegnazione delle attività nell'ambito del Servizio di competenza	Proposta operativa di complessiva revisione	30/09/2020	50%	I	X	X	Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (30)
	Attuazione della revisione	Entro 30 gg. dall'assegnazione di risorse umane aggiuntive					
Analisi e pianificazione interventi per adeguamento alle nuove misure di razionalizzazione della spesa pubblica (Legge di Bilancio)	Analisi e pianificazione interventi per adeguamento alle nuove misure di razionalizzazione della spesa pubblica (Legge di Bilancio)	30/04/2020	50%	I	X	X	
			100%				



## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Responsabile PO Servizio Innovazione Digitalizzazione

#### SERVIZIO INNOVAZIONE DIGITALIZZAZIONE

#### 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale - PID	Pianificazione delle attività	Entro 30 gg.dall'aggiornamento del preventivo economico 2020	50%	I	X	X

#### 10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Protocollo informatico: analisi e risoluzione delle problematiche operative connesse alla migrazione al nuovo titolare di fascicolazione	Analisi e risoluzione problematiche	31/12/2020	50%	I	X	X
			<b>100%</b>			



## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

La performance individuale – Responsabile PO Servizio Anagrafico Certificativo

### SERVIZI ANAGRAFICO CERTIFICATIVI

#### 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Partecipazione a gruppi di lavoro Unioncamere Nazionale	N°riunione partecipate/n° riunione indette	100%	50%	II	X	X
Revisione istruzioni interne ufficio registro imprese (Vademecum nazionale)	N° schede revisionate/N°schede da revisionare	50%	50%	II	X	X
			<b>100%</b>			

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Responsabile PO Servizio Promozione e Sviluppo Economico

#### SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMICO

#### 3. Promozione integrata del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	
Efficacia nell'attuazione dei progetti europei	Realizzazione delle attività assegnate alla CCIAA nell'ambito dei progetti europei in corso, conformemente alle eventuali modifiche apportate dal partenariato transnazionale	>= 80%	50,00%	III	X	X	Aggiornato piano di progetto in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (31)

#### 9. Qualità, efficienza e centralità della performance

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	
Interventi economici connessi all'incremento del diritto annuale del 20%	Pianificazione delle attività legate all'incremento diritto annuale del 20% entro 30 giorni dalla variazione del preventivo.	>= 30gg	50,00%	III	X	X	
			100,00%				

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Responsabile PO Servizio Regolazione del Mercato e Tutela del consumatore

#### SERVIZIO REGOLAZIONE MERCATO E TUTELA CONSUMATORE

7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa						
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Efficacia del Servizio di Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori	Realizzazione di un'azione orientata alla sensibilizzazione sul tema della legalità e della tutela del territorio e del sistema delle imprese.	31/12/2020	50,00%	III	X	X
9. Qualità, efficienza e centralità della performance						
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Ottimizzazione e semplificazione del funzionamento dei Servizi di Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore	Attuazione del piano di progetto finalizzato all'aggiornamento e al riesame delle procedure amministrative e organizzative	31/12/2020	50,00%	III	X	X
			<b>100,00%</b>			

Aggiornato in sede di rolling annuale con deliberazione della Giunta n. del 21 luglio 2020 (32)