

## PROGETTO DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI PER L'ANNO 2016

### **Progetto N°1 Riforma 2016 normativa appalti pubblici – Adeguamento procedure di acquisto e documentazione camerale**

#### *Descrizione del progetto*

Data l'imminente scadenza del termine di recepimento della nuova Direttiva comunitaria in tema di appalti pubblici e concessioni, il Legislatore Italiano emanerà nel corso del 2016 sia la Legge Delega in materia di recepimento e revisione delle connessa disciplina normativa, sia il decreto legislativo che darà attuazione e forma al "Nuovo Codice dei Contratti Pubblici".

Si renderà così necessario condurre un'attività di studio ed analisi dei provvedimenti normativi 2016 in tema di appalti: a tal scopo si dovrà realizzare un percorso formativo e di studio, per poi condurre una valutazione dell'impatto delle novità sulle procedure di acquisto interne alla Camera, con conseguente adattamento delle procedure in essere presso l'Ufficio Provveditorato e riformulazione/adattamento, ad utilità di tutti gli uffici che realizzano acquisti di beni e servizi, della documentazione camerale inerente gare e contratti (Regolamento acquisizioni in economia, facsimili ordini, modulistica di supporto agli uffici nella intranet camerale, etc...)

#### IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

##### **Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'analisi e lo studio della Legge Delega e dell'emanando Decreto Delegato in materia di Appalti consentiranno da un lato di adattare le procedure di acquisto adottate dall'Ufficio Provveditorato alle novità normative imminenti, dall'altro di divulgare le novità di interesse per la Camera presso gli altri uffici camerali che realizzano acquisti.

##### **Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Svolgimento procedure di acquisto camerale, da parte sia del Provveditorato che degli altri uffici che realizzano acquisizioni di beni e servizi, secondo la nuova disciplina in tema di appalti e contratti pubblici, perseguendo il criterio di semplificazione delle procedure di acquisto dell'Ente e nel rispetto dei principi di rotazione e trasparenza, a beneficio di tutti i potenziali fornitori della Camera.

##### **Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- Partecipazione incontri di formazione su provvedimenti di recepimento nuova normativa Appalti e nuovo Testo Unico gare e contratti pubblici: almeno 2 incontri
- Acquisti di beni e servizi fino a € 40.000 - indicazioni operative per l'Ente: realizzazione
- Verifica procedure esperibili per acquisizione beni/servizi tra € 40.000 ed € 150.000: realizzazione

- Verifica procedure esperibili per acquisizione lavori fino ad € 40.000 in caso di interventi di manutenzione straordinaria che si rendessero necessari: realizzazione

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La difficoltà nel conseguire i risultati ipotizzati consiste nel dover gestire le novità normative prospettate, non solo attraverso una attenta analisi dei provvedimenti di Legge che verranno emanati dal Legislatore, ma anche attraverso la valutazione del loro impatto reale per la Camera di Commercio e l'individuazione/elaborazione di strumenti operativi conseguenti, quali documenti divulgativi interni, nuova regolamentazione delle procedure, nuovi fac-simili di documenti da impiegare nei rapporti con i fornitori etcc..

Le attività si renderanno possibili solo grazie ad un lavoro di aggiornamento professionale costante della Posizione Organizzativa Gestione Patrimoniale e Finanziaria e del personale dell'Ufficio Provveditorato.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenza esterna, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 670 quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	40	942,8	20	188,56
D6	23,57	60	1414,2	20	282,84
C3	17,1	20	342	20	68,4
C1	16,27	40	650,8	20	130,16
Totale					<b>€ 670</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **Progetto n° 2: Individuazione agenti contabili tenuti alla resa del conto gestione ed implementazione sistema SIRECO**

Nel corso della prima parte del 2016 verranno gestite dal personale dell'Area Amministrazione attività preliminari e funzionali all'avvio dell'operatività dal 2016 del nuovo sistema informatico predisposto per la trasmissione alla Corte dei Conti dei conti giudiziali ricevuti dagli agenti contabili (accreditamento al sistema, individuazione formale dei soggetti, acquisizione dei conti dai soggetti tenuti, verifiche, trasmissione informatica dei conti di gestione 2015 e relativa documentazione a corredo).

### *Descrizione del progetto*

La realizzazione del Progetto, funzionale alla trasmissione dei conti di gestione 2015 alla Corte dei conti, rappresenterà l'occasione di un'analisi aggiornata e sistematica della materia inerente la resa del conto giudiziale, a partire dalle norme di riferimento vigenti per la contabilità dello stato e per gli enti locali. Si renderà necessario sistematizzare in una visione d'insieme: situazione di partenza (comportamenti tenuti dalla Camera di Commercio di Lucca dagli anni 2009-2010 fino all'invio dei conti di gestione 2014), criticità, normativa di riferimento, modulistica, ultime pronunce della Corte dei Conti sul tema, individuazione dei soggetti coinvolti a vario titolo, coinvolgendo anche la Dirigenza camerale, attraverso un'informativa sintetica ma puntuale sulla materia per addivenire poi all'individuazione dei soggetti da considerarsi agenti contabili 2015 (con individuazione ex-post e di fatto) e da nominare in modo formale, successivamente, per il 2016 (con proposta di provvedimento del Segretario Generale)

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

#### **Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Sul piano di indagine preliminare verranno condotti l'analisi e lo studio della materia di riferimento, della giurisprudenza più recente sul tema dei conti di gestione, ma anche confronti ad hoc con il sistema camerale toscano.

Sul piano procedurale dovrà realizzarsi un planning delle attività, che si presume si avvieranno nel periodo febbraio-marzo 2016 per concludersi con la trasmissione informatizzata dei conti di gestione 2015 attraverso il Sireco entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio di esercizio 2015. Per ciascuna sub-fase verranno individuati tempi, finalità, soggetti principalmente coinvolti.

Sul piano prettamente operativo sarà necessario acquisire le conoscenze indispensabili per effettuare l'accreditamento al sistema informatico della corte dei Conti (Sireco), nonché predisporre ed adottare, per la prima volta, appositi atti di parificazione, da trasmettere poi alla Corte dei Conti, nei termini consentiti, insieme a tutta la documentazione acquisita e prodotta con riferimento alla resa del conto 2015; seguirà, infine, proposta di atto di nomina degli agenti contabili per l'anno 2016 o, preferibilmente, per il biennio 2016-2017.

#### **Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Razionalizzazione delle procedura di resa del conto giudiziale ad opera dei vari agenti contabili tenuti a diverso titolo; a regime: maggiore certezza, trasparenza ed efficienza complessiva dell'intero sistema dei soggetti e relativi adempimenti e, più in generale, nell'organizzazione dei vari profili di responsabilità sottostanti.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- Adozione Provvedimento/Provvedimenti di parificazione conti gestione anno 2015: entro giugno 2016
- Trasmissione conti di gestione anno 2015 dei vari agenti contabili tramite Sireco entro il termine stabilito dalla Corte dei conti: realizzazione
- Proposta bozza atto del Segretario Generale di individuazione e nomina degli agenti contabili dell'Ente per anno 2016: entro 31 luglio

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Le principali difficoltà nel conseguire i risultati ipotizzati risiedono prevalentemente nell'imponente lavoro di studio ed analisi preliminare (approfondimenti normativa e giurisprudenza, confronti con le altre Camere), nel coinvolgimento nelle fasi intermedie della Dirigenza camerale e dei soggetti che verranno investiti a vario titolo in veste di agenti contabili, ma anche nella gestione informatico-operativa che caratterizzerà la fase conclusiva del progetto.

Le attività si renderanno possibili in forza del lavoro preliminare di analisi/studio/confronti intercamerali ad opera della Posizione Organizzativa Gestione Patrimoniale e Finanziaria che curerà il coordinamento degli uffici e degli agenti contabili coinvolti, cui seguiranno e faranno da completamento le attività più operative: dell'Ufficio Ragioneria, per le verifiche sui vari modelli 2015 acquisiti e per i successivi caricamento-trasmissione di tutti i modelli ed allegati nel Sireco, nonché ovviamente dei vari soggetti tenuti a presentare a vario titolo i conti di gestione richiesti dalla normativa (in particolare: Provveditore e relativo Ufficio Provveditorato)

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenza esterna, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **8282,8** quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	60	1414,20	20	282,84
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D3	20,30	5	101,5	20	20,3
D3	20,30	5	101,5	20	20,3
C5	18,26	40	730,40	20	146,08
C4	17,63	5	88,15	20	17,63
C3	17,10	30	513	20	102,6
C1	16,27	30	488,10	20	97,62
Totale					<b>828,8</b>

(\*)

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**Progetto n° 3: Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese**

*Descrizione del progetto.*

A seguito della sottoscrizione nel 2014 del Protocollo di intesa con la Prefettura di Lucca, gli Ordini dei commercialisti e degli Avvocati e la Fondazione Toscana per la prevenzione dell'usura, successivamente rinnovato nel 2015, e dell'adesione della Camera al progetto "Le Camere di Commercio per il contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia" finanziato dal Fondo di perequazione 2014, per la costituzione e avvio di uno sportello legalità, l'Ente intende proseguire l'attività dello sportello di prima informazione in materia di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Legge n. 3/2012), data anche la crescente domanda del servizio da parte di imprese/professionisti/consumatori, consolidando il punto di ascolto organizzato presso l'ufficio politiche economiche ed infrastrutture anche attraverso un'adeguata formazione del personale.

Si intende inoltre consolidare e ampliare le attività avviate in collaborazione con altri enti promuovendo la diffusione della conoscenza della normativa relativa al sovraindebitamento, nonché l'apertura di Sportelli sul territorio e le relative attività di assistenza e di orientamento verso l'Organismo di composizione della crisi.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Le attività formative realizzate tra il 2015 e il 2016 e l'esperienza nel frattempo maturata pongono le basi per poter consolidare il punto di ascolto organizzato presso l'ufficio politiche economiche ed infrastrutture e per strutturare le attività in vista della prossima costituzione dell'Organismo di Composizione delle Crisi (OCC) da parte dell'Ordine dei commercialisti.

In particolare verranno elaborati nuovi moduli per la raccolta delle informazioni sulla situazione debitoria degli utenti e delle guide rivolte rispettivamente agli operatori degli sportelli e agli utenti, promuovendone la condivisione con tutti i soggetti che hanno aderito al protocollo della Prefettura e la successiva sperimentazione dei materiali, al fine di ottenere degli standard da diffondere agli operatori dei nuovi sportelli.

In questo modo saranno ottimizzate le attività che precedono l'intervento del costituendo OCC.

Verranno inoltre realizzate nuove attività di promozione, tra le quali l'organizzazione e realizzazione di un evento che permetteranno di diffondere l'informazione sulle norme e sulle procedure standardizzate in uso e di ampliare l'utenza.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I concreti benefici percepibili dall'utenza esterna e interna sono i seguenti: lo sportello per la prevenzione usura e sovraindebitamento si costituirà in rete e grazie all'impegno dell'ufficio politiche economiche potrà dotarsi di procedure standardizzate. L'utenza avrà così a disposizione più punti sul territorio prossimi alla propria sede di impresa o abitazione, sarà accolta da personale

dotato di strumenti condivisi, adeguati, che permetteranno un più celere e corretto indirizzo verso il futuro OCC.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato assegnati al personale:

Gestione sportello prevenzione usura e sovraindebitamento. Monitoraggio delle attività

Organizzazione di un evento volto a diffondere la conoscenza della normativa relativa al sovraindebitamento ed a promuovere l'apertura di Sportelli sul territorio e le relative attività di assistenza e di orientamento verso l'Organismo di composizione della crisi - entro giugno.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il personale dovrà svolgere una attività sfidante in quanto dovrà rispondere tempestivamente alle richieste dell'utenza e interfacciarsi con i soggetti aderenti al protocollo per promuovere un confronto continuo e la standardizzazione delle attività anche in vista della prossima costituzione dell'OCC. Dovrà inoltre organizzare un complesso evento divulgativo che vedrà la partecipazione del Tribunale, degli Ordini, delle associazioni, degli enti territoriali e degli istituti di credito.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **4.280,8**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	400	9428	20	1885,6
D3	20,3	500	10150	20	2030,0
C5	18,26	100	1826	20	365,2
Totale					<b>4280,8</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **Progetto N°4 – Adozione di soluzioni per velocizzare i pagamenti nei confronti degli enti e delle società partecipate**

### *Descrizione del progetto*

L'applicazione della normativa sulla Trasparenza agli enti e società partecipate da pubbliche amministrazioni è da sempre molto discussa ed oggetto di modifiche sia normative che interpretative; in proposito si segnalano sia le Linee guida Anac del luglio 2015 con la quale le due categorie previste dal Decreto Legislativo 33/2013 sono diventate quattro sia la riforma della PA che contiene anche una delega per rivedere e semplificare il contesto normativo in proposito. Questa volatilità ed incertezza normativa rischia di creare inefficienze e ritardi nei pagamenti perchè gli enti pubblici possono effettuare determinati pagamenti nei confronti di soggetti da loro partecipati solo se sono realizzati alcuni adempimenti in materia di Trasparenza. Questo progetto pertanto mira a trovare situazioni organizzative che possano, di fronte ad una situazione normativa in costante evoluzione, permettere di recepire in breve tempo i cambiamenti in modo da ridurre al minimo i ritardi ed i blocchi nei pagamenti nei confronti dei soggetti partecipati dalla Camera di Commercio di Lucca.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'individuazione di un punto di riferimento per gli uffici camerale e di un gruppo di lavoro che rapidamente analizza i cambiamenti normativi e fornisce istruzioni agli uffici camerale permette di ridurre le incertezze e di accelerare i pagamenti verso terzi. Si tratta, pertanto, di un servizio a vantaggio sia degli utenti interni che di quelli esterni.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati tangibili saranno:

- riduzione delle incertezze in tema di pagamento e di conseguenza delle richieste di liberatoria da parte degli uffici interni
- riduzione del tempo impiegato tra prenotazione ed autorizzazione al pagamento o tra arrivo delle fatture o altri documenti di spesa e loro liquidazione

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Il primo risultato sarà verificato dalla riduzione di richieste di autorizzazione al pagamento  
Il secondo risultato può essere verificato confrontando il numero di atti del 2015 che prevedevano solo la prenotazione di spesa rinviando il pagamento a successiva comunicazione con il numero di atti del 2016 che prevedono già la liquidazione ed il pagamento. Inoltre potrà essere verificato confrontando, rispetto al 2015, il numero di richieste di pagamento sospese e il tempo intercorso tra le richieste di pagamento e la loro liquidazione. Si tratta ovviamente solo degli enti e delle società partecipate dalla Camera di Commercio.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il quadro di riferimento normativo su questa tematica è in costante evoluzione per cui aggiornarsi in continuazione, applicare la normativa al caso concreto camerale e fornire indicazioni agli uffici

camerali in tempi rapidi sono attività che richiedono molto impegno e sono difficili perchè spesso le norme non sono chiare.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **1.746,9**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D3	20,30	200	4060	30	1218,00
C4	17,63	100	1763	30	528.90
Totale					<b>1746,9</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **Progetto N° 5 – Piano di fascicolazione e dematerializzazione dei flussi documentali**

#### *Descrizione del progetto*

Nell'ottobre 2015 la Camera di Commercio di Lucca è migrata al nuovo programma di gestione documentale in modo da essere in linea con la normativa vigente; in quest'anno deve completare l'adeguamento alle nuove disposizioni normative recependo tutto quanto riguarda la fascicolazione elettronica e la conservazione a norma. Parallelamente si sta lavorando a dematerializzare qualsiasi comunicazione cercando soluzioni alternative per quei casi, non pochi, di utenti che non possiedono una pec o un indirizzo mail valido. L'idea è quella, anticipando l'identità digitale, di affidare ad un soggetto terzo la stampa e l'imbustamento delle comunicazioni che dovrebbero essere stampate solo perchè il destinatario non ha una pec o un indirizzo mail valido. Inoltre si punta anche a promuovere l'uso della pec da parte degli enti pubblici che continuano a mandare documenti cartacei.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

La realizzazione di un piano di fascicolazione permette di migliorare l'usabilità di Gedoc da parte dei colleghi e di svilupparne le potenzialità come sistema di gestione documentale e non di semplice protocollo. Attualmente sia la ricezione che l'invio di documenti cartacei risulta molto dispendioso in termini di tempo, pertanto l'acquisizione di servizio che evita queste operazioni da parte dei colleghi, oltre a ridurre il consumo di carta ed altri consumabili, permetterà di risparmiare tempo ed offrire servizi migliori all'utenza.



**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati tangibili saranno:

- creazione di un piano di fascicolazione e riduzione dei fascicoli cartacei;
  - razionalizzazione dell'uso del G almeno per un ufficio;
  - diminuzione dei protocolli in entrata cartacei
  - attivazione del servizio di stampa ed imbustamento delle raccomandate da parte di un soggetto terzo almeno per un ufficio.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Il primo risultato sarà verificato attraverso l'adozione del piano di fascicolazione;

Il secondo risultato sarà verificato misurando la grandezza della cartella G di un ufficio prima e dopo l'avvio del sistema di gestione documentale.

Il terzo risultato sarà verificato confrontando i protocolli cartacei in entrata da determinati soggetti nel 2016 con quelli del triennio precedente.

Il quarto risultato sarà verificato dall'acquisizione di almeno un servizio in grado di sostituire l'invio cartaceo da parte della camera con l'invio di un file che un soggetto terzo stamperà, imbusterà ed invierà per conto nostro. la stampa ed imbustamento di documento nonché dal raffronto con il numero di protocolli cartacei in entrata ed in uscita.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il piano di fascicolazione, in una situazione come quella della Camera di Commercio di Lucca, è un obiettivo complesso in quanto richiede un'analisi di come sono gestiti i flussi documentali dai vari uffici e la loro traduzione in regole informatiche. Inoltre c'è un aspetto non secondario di resistenza al cambiamento del modus operandi. Tutto ciò richiederà molto lavoro da parte dei soggetti direttamente coinvolti.

L'individuazione ed acquisizione di servizi di dematerializzazione richiede un intenso lavoro di analisi dei prodotti offerti dal mercato ed una negoziazione con i vari fornitori oltre ad affrontare e superare problematiche tecniche con Infocamere.

Persuadere enti terzi ad utilizzare i canali informatici anziché quelli cartacei richiede un difficile lavoro di individuazione dei referenti e di persuasione degli stessi.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **5.468,7** , quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D3	20,3	300	6090	40	2436
C4	17,63	100	1763	30	528,9
C4	17,63	70	1234.1	20	246.82

D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D6	23,57	30	707,1	20	141,42
D5	22,08	20	441,6	20	88,32
D5	22,08	20	441,6	20	88,32
D4	21,15	20	423	20	84,60
D4	21,15	20	423	20	84,60
D4	21,15	20	423	20	84,60
D4	21,15	20	423	20	84,60
D3	20,3	20	406	20	81,2
D3	20,3	20	406	20	81,2
D3	20,3	20	406	20	81,2
D2	18,56	20	371,2	20	74,24
C4	17,63	20	352,6	20	70,52
C4	17,63	20	352,6	20	70,52
C4	17,63	20	352,6	20	70,52
<b>Totale</b>					<b>5468,72</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**PROGETTO N° 6: RIMODULAZIONE DELLE FUNZIONI PROMOZIONALI DELL'UFFICIO PROMOZIONE INTERNA ED ESTERA E CONSOLIDAMENTO DEL COORDINAMENTO CON LE PARTECIPATE CAMERALI**

*Descrizione del progetto:* La fase transitoria che le Camere di Commercio stanno vivendo impatta direttamente sull'organizzazione, il lavoro e le attività di alcuni settori, in particolare di quello promozionale. Nel 2015 è iniziato un percorso di rimodulazione delle attività e di riorganizzazione delle funzioni e degli uffici che, quest'anno, andrà validato, ricorretto o implementato in alcune sue parti.

I provvedimenti normativi che riducono progressivamente le risorse nel giro del triennio 2015/2017 e quelli annunciati che prevedono possibili ulteriori riduzioni e accorpamenti tra Camere di Commercio e che dovrebbero riformare il sistema camerale nelle sue funzioni, hanno indotto a ridefinire la programmazione economica dell'ente in modo sempre più stringente. I tagli già effettuati ed i possibili tagli futuri impongono scelte immediate sul presente che impattano non

soltanto sul budget ma anche sull'aspetto organizzativo, in un costante processo di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie.

Come continuazione del percorso intrapreso l'anno precedente, all'interno del Servizio Promozione sarà necessario continuare ad assicurare un ampio ventaglio dei servizi offerti ed un alto livello qualitativo degli stessi, attraverso il rafforzamento del coordinamento di alcune funzioni e l'integrazione delle risorse camerali e delle società partecipate. In conseguenza dei progressivi tagli di bilancio, si conferma:

- 1) la soppressione di ogni forma di contribuzione a fondo perduto e non proveniente da risorse camerali;
- 2) la soppressione delle convenzioni di Toscana Promozione con i consulenti per l'internazionalizzazione;

In conseguenza di tali tagli e dei citati cambiamenti, sono state ripensate le funzioni e le attività dell'ufficio Promozione Interna ed estera:

- 3) L'ufficio consolida il rafforzamento di competenze in materia di certificazione di prodotti agroalimentari, raggiungendo anche l'obiettivo del risparmio di costi, gestendo direttamente il panel dell'olio e la commissione vino;
- 4) L'ufficio rafforza le proprie attività in ambito di internazionalizzazione, progettando ed organizzando direttamente i seminari attraverso propri consulenti e rispondendo ai quesiti di secondo livello in materia di internazionalizzazione;
- 5) L'ufficio continua e rafforza l'attività di collaborazione con la partecipata Lucca Promos, per l'organizzazione di eventi di terzi o eventi diretti per la promozione dell'internazionalizzazione;
- 6) L'ufficio partecipa, con il coordinamento e supporto del Caposervizio, all'introduzione all'interno del Polo Tecnologico, delle funzioni di internazionalizzazione, sia camerali che di Lucca Promos, attraverso:
  - l'organizzazione nella sede del Polo delle country presentation;
  - il distaccamento, su richiesta, dello Sportello Internazionalizzazione Sprint e dei relativi servizi;
  - la veicolazione e comunicazione diretta da parte di Lucca Promos alle aziende del Polo delle iniziative/eventi/missioni/fiere locali, regionali, nazionali e internazionali che riguardano l'innovazione e l'ICT;
  - l'organizzazione o il coinvolgimento diretto, con il supporto di Lucca Promos, di incontri b2b in settori e filiere di riferimento per il territorio (cartario, nautico etc.).
- 7) L'ufficio consolida la propria collaborazione con la partecipata Lucca Intec, seguendo le attività del MuSA, in particolare declinate per quest'anno sui seguenti temi:
  - gestione e definizione attività amministrative e promozionali attinenti la collezione stabile (bozzetti, e allestimento);
  - attività relative alla nuova configurazione del museo con la collezione stabile e all'apertura al pubblico della struttura in giorni prestabiliti;
  - Integrazione della stagione estiva degli eventi con eventi organizzati direttamente;
  - Gestione e alimentazione contenuti sito web e social;
- 8) L'ufficio continua la positiva sperimentazione, iniziata nel 2015, all'attività di affiancamento e di collaborazione per tutte le funzioni della Fondazione Puccini.

## IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

### **Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'innovazione organizzativa è quella che caratterizza questo progetto. I processi di riorganizzazione sono complessi e faticosi, perché impattano direttamente sulle risorse umane: ciò comporta una attenta analisi delle funzioni da svolgere all'interno delle due partecipate ed una dettagliata valutazione del personale da coinvolgere in termini quantitativi (tempo) e qualitativi (funzioni). Il tutto per continuare a garantire i servizi e le funzioni a vantaggio delle imprese. Comporta anche una costante formazione professionale, dettata dall'esigenza di espletare direttamente alcune funzioni prima svolte da professionisti, consulenti o altre strutture esterne (Strada del vino e dell'olio, Vinolia etc.)

### **Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Il risultato concretamente percepibile e l'effettivo beneficio per l'utenza esterna è quello di offrire a quest'ultima lo stesso numero e la stessa qualità dei servizi:

1. Risparmi nella gestione del panel olio e della commissione vino;
2. Continuità nel funzionamento e nella qualità del servizio svolto dallo Sprint, attraverso l'apporto diretto della professionalità e delle competenze del personale camerale per l'organizzazione dei seminari e la risposta ai quesiti dello sportello;
3. Collaborazione con il Polo Tecnologico per l'organizzazione delle country presentation e per il distacco dello Sprint, su richiesta delle imprese del Polo;
4. Collaborazione con Lucca Promos e con il Polo Tecnologico per la comunicazione alle aziende del Polo delle iniziative/eventi/missioni/fiere locali, regionali, nazionali e internazionali che riguardano l'innovazione e l'ICT;
5. Collaborazione con Lucca Promos per organizzazione di eventi diretti o di terzi;
6. Collaborazione con Lucca Promos e con il Polo Tecnologico per l'organizzazione di incontri b2b in settori e filiere di riferimento per il territorio (cartario, nautico etc.);
7. Collaborazione con Lucca Intec per assicurare la continuità del funzionamento del MuSA e per assicurare lo svolgimento di tutte le attività amministrative e promozionali connesse.
8. Collaborazione con la Fondazione Puccini per le attività promozionali della stessa e intensificazione delle attività;

Dal punto di vista interno, invece, le modalità di partecipazione del personale camerale alle attività svolte per il tramite delle due controllate si conformano al modello organizzativo dell'ente e pertanto il riferimento operativo resterà il dirigente competente, che si avvale della posizione organizzativa coinvolta per ruolo e competenze: l'ufficio Promozione sarà coinvolto per l'organizzazione di b2b e per l'organizzazione di altri eventi su incarico da soggetti esterni, in collaborazione con Lucca Promos.

### **Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- Continuità nel funzionamento e mantenimento dello standard di qualità per le funzioni di certificazione dei prodotti agroalimentari, attraverso il monitoraggio del numero di commissioni svolte;
- Continuità nel funzionamento e nella qualità del servizio svolto dallo Sprint, attraverso il monitoraggio dei questionari distribuiti durante i seminari e il monitoraggio del numero dei quesiti evasi dallo Sprint;
- Continuità nel funzionamento e nella qualità del servizio svolto dallo Sprint, attraverso l'organizzazione di country presentation presso il Polo Tecnologico e il distacco dello Sprint, su richiesta delle imprese del Polo, al Polo stesso: monitoraggio numero seminari e questionari e monitoraggio richieste delle imprese del Polo;
- Avvio erogazione del servizio di internazionalizzazione svolto in collaborazione con Lucca Promos e con il Polo Tecnologico per la comunicazione alle aziende del Polo delle iniziative/eventi/missioni/fiere locali, regionali, nazionali e internazionali che riguardano l'innovazione e l'ICT, attraverso il monitoraggio delle iniziative svolte;
- Collaborazione con la partecipata Lucca Promos per l'organizzazione di eventi attraverso il monitoraggio degli eventi stessi;
- Collaborazione con la partecipata Lucca Promos e con il Polo Tecnologico per l'organizzazione di incontri b2b in settori e filiere di riferimento per il territorio (cartario, nautico etc.), attraverso il monitoraggio del numero degli eventi;
- Collaborazione con il Polo Tecnologico per l'organizzazione di seminari: monitoraggio numero eventi organizzati e verifica numero partecipanti;
- Collaborazione con Lucca Intec per il MuSA;
- Collaborazione con la Fondazione Puccini nelle attività di promozione della stessa;
- Collaborazione con la Fondazione Puccini per le attività promozionali della stessa e intensificazione delle attività;

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La complessiva riorganizzazione delle funzioni promozionali in un'ottica di massima integrazione con le attività delle partecipate comporta una delicata analisi delle funzioni svolte da tutti e la valutazione delle modalità migliori con cui coinvolgere le risorse umane camerale, coordinandole con quelle delle partecipate, assicurando a tutti gli stessi livelli di responsabilità, di qualità del lavoro, e tenendo conto degli equilibri gerarchici all'interno della Camera e del fatto che, invece, tra personale della camera e quello delle partecipate non esiste alcun vincolo gerarchico. Il ruolo del Dirigente e Caposervizio in questo senso risultano cruciali, in quanto costituiscono una sorta di intermediazione tra il personale proveniente da enti diversi, chiamati a conciliare gli aspetti più propriamente legati alle funzioni e ad attenuare quelli legati alle "relazioni umane". Altro aspetto sfidante e difficile è quello che comporta da parte del personale una buona dose di elasticità e disponibilità al cambiamento, non solo al cambiamento delle attività da svolgere ma anche al cambiamento dei rapporti con i colleghi.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **2.953**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	100	2357	20	471,4
D6	23,57	150	3535,5	25	883,88
C5	18,26	200	3652	25	913
C5	18,26	150	2739	25	684,75
				<b>Totale</b>	<b>2.953</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **PROGETTO N° 7: RIMODULAZIONE DELLE FUNZIONI PROMOZIONALI DELL'UFFICIO SVILUPPO IMPRENDITORIALE E CONSOLIDAMENTO DEL COORDINAMENTO CON LA PARTECIPATA LUCCA INTEC**

*Descrizione del progetto:*

La fase transitoria che le Camere stanno vivendo impatta direttamente sull'organizzazione, il lavoro e le attività di alcuni settori, in particolare di quello promozionale. Nel 2015 è iniziato un percorso di rimodulazione delle attività e di riorganizzazione delle funzioni e degli uffici che, quest'anno, andrà validato, ricorretto o implementato in alcune sue parti.

I provvedimenti normativi che riducono progressivamente le risorse nel giro del triennio 2015/2017 e quelli annunciati che prevedono possibili ulteriori riduzioni e accorpamenti tra Camere di Commercio e che dovrebbero riformare il sistema camerale nelle sue funzioni, hanno indotto a ridefinire la programmazione economica dell'ente in modo sempre più stringente. I tagli già effettuati ed i possibili tagli futuri impongono scelte immediate sul presente che impattano non soltanto sul budget ma anche sull'aspetto organizzativo, in un costante processo di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie.

Come continuazione del percorso intrapreso l'anno precedente, all'interno del Servizio Promozione sarà necessario continuare ad assicurare un ampio ventaglio dei servizi offerti ed un alto livello qualitativo degli stessi, attraverso il rafforzamento del coordinamento di alcune funzioni e l'integrazione delle risorse camerale e delle società partecipate. In conseguenza dei progressivi tagli di bilancio, si conferma:

- la soppressione di ogni forma di contribuzione a fondo perduto e non proveniente da risorse camerale;
- la considerevole riduzione del budget assegnato al Servizio nuove imprese;
- l'esigenza di attuare un programma formativo manageriale che risponda a criteri di pareggio di bilancio e, quindi, di sostenibilità economico-finanziaria;

- la necessità di attuare un programma di azioni per lo scouting, l'avvio e lo sviluppo d'impresa in collaborazione con il Polo Tecnologico e con le esigenze di innovazione delle imprese insediate e di quelle potenzialmente insediabili;

In conseguenza di tali tagli, sono state ripensate le funzioni e le attività dell'ufficio Sviluppo Imprenditoriale, nell'ottica di un sempre più stretto coordinamento con la partecipata Lucca Intec e, in particolare, con il Polo Tecnologico:

- 1) Si consolida la collaborazione avviata nel 2015 nella redazione del calendario unico degli eventi (aumento della quantità degli eventi che si tengono al Polo e aumento della quantità degli eventi innovativi);
- 2) Si consolida la collaborazione avviata nel 2015 attraverso la dislocazione nella sede del Polo Tecnologico dei corsi di formazione manageriali che hanno ad oggetto materie innovative;
- 3) Si consolida la collaborazione avviata nel 2015 attraverso la dislocazione nella sede del Polo Tecnologico di tutti i corsi per aspiranti imprenditori;
- 4) Si intensifica il numero e si rimodula la qualità dei corsi di formazione per aspiranti imprenditori, sempre più orientati al cambiamento e all'innovazione di prodotto e di processo;
- 5) Si introducono nuove formule di assistenza all'avvio di impresa, erogate tramite voucher premianti che prevedono l'assistenza gratuita per la definizione del progetto imprenditoriale;
- 6) Si consolida la collaborazione avviata a fine 2015 per la gestione ordinaria del sito web del Polo Tecnologico, con il coinvolgimento diretto del personale dell'ufficio Sviluppo Imprenditoriale, che:
  - Ha seguito a fine 2015 un corso di formazione per la gestione del sito web;
  - ha avviato a inizio anno l'attività di intervento sul sito;
  - parteciperà a ulteriori corsi di formazione ad hoc sui temi della comunicazione web, della gestione dei siti web e dei social;

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'innovazione organizzativa è quella che caratterizza questo progetto. I processi di riorganizzazione sono complessi e faticosi, perché impattano direttamente sulle risorse umane: ciò comporta una attenta analisi delle funzioni da svolgere all'interno delle due partecipate ed una dettagliata valutazione del personale da coinvolgere in termini quantitativi (tempo) e qualitativi (funzioni). Il tutto per continuare a garantire i servizi e le funzioni a vantaggio delle imprese. Il tutto per continuare a garantire i servizi e le funzioni a vantaggio delle imprese. Comporta anche una costante formazione professionale, dettata dall'esigenza di espletare direttamente alcune funzioni prima svolte da professionisti, consulenti o altre strutture esterne.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Il risultato concretamente percepibile e l'effettivo beneficio per l'utenza esterna è quello di offrire a quest'ultima lo stesso numero e la stessa qualità dei servizi:

- 1) Progettazione e stesura del calendario unico degli eventi in collaborazione con il Polo Tecnologico per ottenere maggiori sinergie nella programmazione formativa e degli eventi;
- 2) Progettazione e realizzazione presso la sede del Polo Tecnologico dei corsi di formazione manageriali che hanno ad oggetto materie innovative, per aumentare l'offerta formativa su materie innovative;
- 3) Progettazione e realizzazione presso la sede del Polo Tecnologico di tutti i corsi per aspiranti imprenditori, per aumentare l'offerta formativa per gli aspiranti imprenditori;
- 4) Avvio di un nuovo servizio di assistenza all'avvio di impresa e al consolidamento d'impresa, erogato tramite voucher, da monitorare attraverso il numero di progetti seguiti;
- 5) Risparmio nella gestione ordinaria del sito web del Polo Tecnologico, attraverso il coinvolgimento diretto del personale dell'ufficio Sviluppo Imprenditoriale e aggiornamento tempestivo del sito web.

Dal punto di vista interno, invece, le modalità di partecipazione del personale camerale alle attività svolte per il tramite della partecipata Lucca Intec si conformano al modello organizzativo dell'ente e pertanto il riferimento operativo resterà il dirigente competente, che si avvale della posizione organizzativa coinvolta per ruolo e competenze: l'ufficio Sviluppo Imprenditoriale sarà coinvolto per tutta la collaborazione da svolgere con il Polo Tecnologico sui temi dello scouting, dell'avvio d'impresa, dello sviluppo e consolidamento d'impresa.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- 1) Collaborazione con il Polo Tecnologico nella progettazione e stesura del calendario unico degli eventi, attraverso il monitoraggio del numero degli eventi che si tengono al Polo e il monitoraggio degli eventi innovativi;
- 2) Collaborazione con il Polo Tecnologico nella progettazione e realizzazione presso la sede del Polo Tecnologico stesso dei corsi di formazione manageriali che hanno ad oggetto materie innovative, attraverso il monitoraggio del numero dei corsi che si tengono al Polo, il monitoraggio dei corsi innovativi, l'analisi del gradimento espresso dall'utenza;
- 3) Collaborazione con il Polo Tecnologico nella progettazione e realizzazione presso la sede del Polo Tecnologico di tutti i corsi per aspiranti imprenditori, attraverso il monitoraggio del numero dei corsi, il monitoraggio dei corsi innovativi, l'analisi del gradimento espresso dall'utenza;
- 4) Avvio di un nuovo servizio di assistenza all'avvio di impresa e al consolidamento d'impresa, erogato tramite voucher, da monitorare attraverso il numero di progetti seguiti e portati a conclusione;
- 5) Collaborazione con il Polo Tecnologico per la gestione ordinaria del sito web del Polo Tecnologico, con il coinvolgimento diretto del personale dell'ufficio Sviluppo Imprenditoriale, attraverso il monitoraggio degli accessi al sito.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La complessiva riorganizzazione delle funzioni promozionali in un'ottica di massima integrazione con le attività delle partecipate comporta una delicata analisi delle funzioni svolte da tutti e la



valutazione delle modalità migliori con cui coinvolgere le risorse umane camerale, coordinandole con quello delle partecipate, assicurando a tutti gli stessi livelli di responsabilità, di qualità del lavoro, e tenendo conto degli equilibri gerarchici all'interno della Camera e del fatto che, invece, tra personale della camera e quello delle partecipate non esiste alcun vincolo gerarchico. Il ruolo del Dirigente e Caposervizio in questo senso risultano cruciali, in quanto costituiscono una sorta di intermediazione tra il personale proveniente da enti diversi, chiamati a conciliare gli aspetti più propriamente legati alle funzioni e ad attenuare quelli legati alle "relazioni umane". Altro aspetto sfidante e difficile è quello che comporta da parte del personale una buona dose di elasticità e disponibilità al cambiamento, non solo al cambiamento delle attività da svolgere ma anche al cambiamento dei rapporti con i colleghi.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **3.300,8**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	150	3535,5	20	707,1
D4	21,15	180	3807	20	761,40
C5	18,26	200	3652	20	730,40
C4	17,63	250	4407,5	25	1101,88
				<b>Totale</b>	<b>3300,8</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N° 8: RIMODULAZIONE DELLE FUNZIONI PROMOZIONALI DELL'UFFICIO EUROSPORTELLI E CONSOLIDAMENTO DEL COORDINAMENTO CON LA PARTECIPATA LUCCA PROMOS**

*Descrizione del progetto:*

La fase transitoria che le Camere stanno vivendo impatta direttamente sull'organizzazione, il lavoro e le attività di alcuni settori, in particolare di quello promozionale. Nel 2015 è iniziato un percorso di rimodulazione delle attività e di riorganizzazione delle funzioni e degli uffici che, quest'anno, andrà validato, ricorretto o implementato in alcune sue parti.

I provvedimenti normativi che riducono progressivamente le risorse nel giro del triennio 2015/2017 e quelli annunciati che prevedono possibili ulteriori riduzioni e accorpamenti tra Camere di Commercio e che dovrebbero riformare il sistema camerale nelle sue funzioni, hanno indotto a ridefinire la programmazione economica dell'ente in modo sempre più stringente. I tagli già effettuati ed i possibili tagli futuri impongono scelte immediate sul presente che impattano non soltanto sul budget ma anche sull'aspetto organizzativo, in un costante processo di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie.

Come continuazione del percorso intrapreso l'anno precedente, all'interno del Servizio Promozione sarà necessario continuare ad assicurare un ampio ventaglio dei servizi offerti ed un alto livello qualitativo degli stessi, attraverso il rafforzamento del coordinamento di alcune funzioni e l'integrazione delle risorse camerali e delle società partecipate. In conseguenza dei progressivi tagli di bilancio, si conferma:

- 1) la soppressione di ogni forma di contribuzione a fondo perduto e non proveniente da risorse camerali;
- 2) la soppressione del budget assegnato allo Sportello Sitcam, gestito attraverso Lucense;

Sono state di conseguenza rimodulate le funzioni e le attività dell'ufficio Eurosportello, in funzione di una maggiore integrazione con l'Ufficio Progettazione comunitaria di Lucca Promos e con l'Ufficio Progettazione comunitaria della Provincia:

1. Si consolida il ruolo dell'Ufficio nel coordinamento del tavolo di progettazione comunitaria istituito a livello locale al fine di attirare sempre di più risorse sul territorio e di ottimizzare le risorse umane che si occupano di progettazione comunitaria;
2. Si rafforza il ruolo dell'ufficio nelle attività di gestione e presentazione di progetti comunitari di un certo impatto (vedi ad esempio Linea PO Transontaliera);
3. Si consolida il ruolo dell'ufficio nella gestione diretta finalizzata alla risoluzione di quesiti complessi nelle materie di competenza (commercio elettronico, stampa 3D, marketing web etc.)
4. Si consolida l'attività di coordinamento e di collaborazione iniziata a fine 2015 sul tema della Digitalizzazione del tessuto produttivo locale, attraverso la gestione amministrativa di un progetto nazionale finanziato sul Fondo Perequativo, che prevede:
  - la gestione e l'affiancamento di due borsisti junior e di un borsista senior nella loro attività di docenza e di assistenza al pubblico;
  - la progettazione e organizzazione di numerosi seminari e laboratori di approfondimento;
  - la partecipazione a un percorso formativo ad hoc sui temi della comunicazione web, della gestione dei siti web e dei social.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'innovazione organizzativa è quella che caratterizza questo progetto. I processi di riorganizzazione sono complessi e faticosi, perché impattano direttamente sulle risorse umane: ciò comporta una attenta analisi delle funzioni da svolgere all'interno delle due partecipate ed una dettagliata valutazione del personale da coinvolgere in termini quantitativi (tempo) e qualitativi (funzioni). Il tutto per continuare a garantire i servizi e le funzioni a vantaggio delle imprese.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Il risultato concretamente percepibile e l'effettivo beneficio per l'utenza esterna è quello di offrire a quest'ultima lo stesso numero e la stessa qualità dei servizi:

1. Presentazione di progetti quantitativamente più numerosi e qualitativamente migliori per il beneficio indiretto della crescita del tessuto imprenditoriale e delle più importanti filiere e settori economici di riferimento;

2. Mantenimento di alti livelli qualitativi di erogazione di servizi a sportello a fronte di minori risorse nelle materie di competenza (commercio elettronico, stampa 3D, marketing web etc.)
3. Consolidamento dello Sportello per l'assistenza di I° livello alle imprese per la crescita del livello di digitalizzazione del tessuto produttivo locale, e avvio dello Sportello per l'assistenza di II° livello, attraverso il monitoraggio delle richieste evase.

Dal punto di vista interno, invece, le modalità di partecipazione del personale camerale alle attività svolte da Lucca Promos si conformano al modello organizzativo dell'ente e pertanto il riferimento operativo resterà il dirigente competente, che si avvale della posizione organizzativa coinvolta per ruolo e competenze: l'ufficio Eurosportello sarà coinvolto per la parte meno tecnica e amministrativa relativa alla progettazione comunitaria.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

1. Collaborazione con la partecipata Lucca Promos e con enti terzi per il coordinamento della progettazione comunitaria e verifica del numero dei progetti comunitari gestiti;
2. Mantenimento di alti livelli di standard di qualità dello sportello informativo comunitario per le materie di competenza (commercio elettronico, stampa 3D, marketing web etc.) e monitoraggio quesiti e risposte;
3. Mantenimento di alti livelli e standard di qualità dello sportello digitalizzazione di I° livello e monitoraggio quesiti e risposte;
4. Avvio sportello digitalizzazione di II° livello e e monitoraggio quesiti e risposte;

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La complessiva riorganizzazione delle funzioni promozionali in un'ottica di massima integrazione con le attività delle partecipate comporta una delicata analisi delle funzioni svolte da tutti e la valutazione delle modalità migliori con cui coinvolgere le risorse umane camerale, coordinandole con quello delle partecipate, assicurando a tutti gli stessi livelli di responsabilità, di qualità del lavoro, e tenendo conto degli equilibri gerarchici all'interno della Camera e del fatto che, invece, tra personale della camera e quello delle partecipate non esiste alcun vincolo gerarchico. Il ruolo del Dirigente e Caposervizio in questo senso risultano cruciali, in quanto costituiscono una sorta di intermediazione tra il personale proveniente da enti diversi, chiamati a conciliare gli aspetti più propriamente legati alle funzioni e ad attenuare quelli legati alle "relazioni umane". Altro aspetto sfidante e difficile è quello che comporta da parte del personale una buona dose di elasticità e disponibilità al cambiamento, non solo al cambiamento delle attività da svolgere ma anche al cambiamento dei rapporti con i colleghi.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **2.583,25**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
-----------	--------------	----------	----------	-------------	-----------

D6	23,57	80	1885,6	20%	377,12
D6	23,57	150	3535,5	25%	883,88
C4	17,63	300	5289	25%	1322,25
				<b>Totale</b>	<b>2583,25</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N. 9: PROGETTI CRESCERE IN DIGITALE**

*Descrizione del progetto:* Dopo la felice sperimentazione dei progetti "Eccellenze in Digitale", promossa da Google e Unioncamere, patrocinata dal Ministero dello sviluppo Economico e del Ministero dell'Agricoltura, nelle annualità 2014/2015/2016, il Ministero del Lavoro e Unioncamere Nazionale hanno firmato un protocollo d'intesa che prevede la formazione online gratuita per tutti gli iscritti a Garanzia Giovani, fino a 3.000 tirocini per supportare la digitalizzazione delle imprese italiane e accompagnarle nel mondo digitale. L'iniziativa si inserisce nell'ambito del Programma Garanzia Giovani e prevede:

- 50 ore di training online: il corso online, ideato e offerto da Google e sviluppato dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne, offre ai giovani l'opportunità di ampliare le proprie conoscenze dell'ecosistema digitale ed apprendere tecniche e strumenti a supporto delle imprese;
- 120 Laboratori sul territorio (Lab): il superamento del test online offre la possibilità di accedere ad uno dei laboratori che verranno attivati su tutto il territorio nazionale, con l'obiettivo di:
  - illustrare le caratteristiche dei territori e delle imprese che ospitano i NEET per 6 mesi; orientare i NEET verso l'esperienza del Tirocinio o verso un percorso di autoimpiego/autoimprenditorialità; offrire ai NEET la possibilità di svolgere colloqui con le aziende locali.
  - 3000 tirocini: in aziende da avvicinare al digitale. I Tirocini della durata di 6 mesi sono retribuiti attraverso un finanziamento del Programma Garanzia Giovani e prevedono un compenso anche per il soggetto promotore (quale potrà essere la CCIAA)

In tale contesto in Toscana, stante i numeri di giovani per provincia, è stato previsto un Laboratorio multiprovinciale (rivolto a giovani ed imprese delle province di Firenze, Lucca, Pisa, Pistoia e Prato in cui è più alto il numero di NEET che hanno ultimato il Corso), al quale invitare i 5 giovani NEET e le 8 imprese della che hanno aderito al Programma per una sessione formativa e di matching tra offerta e domanda di tirocini. La Camera di Lucca coordina i lavori per l'iniziativa sul territorio, organizza incontri di presentazione e fa da tramite con Unioncamere Nazionale.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Si amplia l'offerta formativa per i giovani NEET, cui viene offerta la possibilità di entrare in azienda con un percorso tracciato e coordinato dal sistema camerale

Per le aziende ospitanti si apre l'opportunità di avere un giovane retribuito da introdurre in azienda in un percorso di apprendimento

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Per l'utenza esterna, i vantaggi sono così sintetizzabili:

1. Sostegno all'occupazione di giovani NEET
2. Per le aziende l'opportunità di formazione e tirocinio del giovane è gratuita

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

1. Risultati del test
2. Risultati del tirocinio

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno;

1. Coordinamento azioni con Unioncamere Roma;
2. Coordinamento con il sistema delle imprese e complessità della fase di coinvolgimento;

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **3132,65**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	80	1885,6	20%	377,12
D6	23,57	150	3535,5	25%	883,88
C5	18,26	200	3652	20%	730,40
C5	18,26	250	4565	25%	1141,25
				<b>Totale</b>	<b>3132,65</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione.

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N. 10: PROGETTO PER LA QUALIFICAZIONE DELLE FILIERE E AVVIO SPORTELLO INFORMATIVO**

*Descrizione del progetto:* Per supportare le PMI nel loro sforzo di riposizionamento sul mercato nazionale ed interno la Camera di Commercio di Lucca, in questi anni, ha messo in campo diverse iniziative per meglio qualificare e rendere distinte le produzioni italiane cercando di innalzare, al contempo, il livello di competitività delle imprese.

Tra queste iniziative è utile richiamare per Lucca, in ambito volontario, gli Schemi di qualificazione finalizzati a valorizzare l'origine dei prodotti e/o particolari processi di lavorazione in alcune delle filiere più rappresentative del Made in Italy: edilizia sostenibile, cantieristica navale, meccanica. In particolare, per le prime due filiere la Camera di Lucca continua un percorso di qualificazione e formazione mirata iniziato nel 2008 e che ha coinvolto numerosi imprenditori e artigiani (imprese di costruzione, impiantisti elettrici e termoidraulici) e professionisti (architetti, ingegneri, geometri). Si tratta ora di mettere a regime tutti questi servizi a sostegno della competitività delle imprese (sviluppati sia in ambito volontario che regolamentato) cercando di uniformarli il più possibile dal punto di vista applicativo e, al contempo, promuovendoli sul territorio affinché vengano conosciuti ed adottati dalle imprese.

Obiettivo del Progetto è far nascere presso le Camere di commercio un "Servizio per la qualità e la qualificazione del Made in Italy" dedicato a sostenere la competitività delle imprese sul mercato interno e internazionale utilizzando la leva della certificazione e della qualificazione dei prodotti. Le attività a beneficio delle imprese che saranno erogate dal Servizio possono essere così riassunte:

- orientamento sugli schemi di certificazione "ufficiali", ovvero quelli più diffusi e comuni sia con riferimento ai sistemi di gestione (es. ISO 9001, ISO 14001, ecc.) che alla certificazione di prodotto (BRC, IFS, ecc.);
- 
- promozione degli Schemi di qualificazione messi a punto dal Sistema Camerale per le filiere più rappresentative del Made in Italy a Lucca, in particolare: TF Abitare sostenibile, TF Edilizia sostenibile, TF Nautica sostenibile, TF Meccanica sostenibile;
- 
- accompagnamento, per le imprese che ne faranno richiesta, nell'applicazione degli Schemi di qualificazione del Sistema Camerale lungo l'intero processo certificativo: ovvero dalla domanda di adesione fino al rilascio della qualifica;
- 
- promozione delle imprese qualificate attraverso la realizzazione di specifiche iniziative a livello locale, nazionale ed estero;
- 
- partecipazione allo sviluppo di ulteriori Schemi di qualificazione del Sistema Camerale che facciano riferimento a nuovi ambiti produttivi non ancora oggetto di intervento;

Il Servizio sarà impostato per offrire stabilmente e sistematicamente tali attività alle imprese, anche sulla base di un piano tariffario unitario concordato a livello nazionale.

Parallelamente il Progetto prevede un specifico piano di formazione ed aggiornamento del personale camerale che opererà nel Servizio affinché esso possa fornire alle imprese un effettivo supporto e concreto aiuto nell'individuazione degli strumenti di qualificazione e certificazione più idonei ad affrontare le sfide competitive del mercato. A tale scopo il personale camerale coinvolto nel progetto parteciperà ad un ciclo di incontri formativi, sia a livello centrale che territoriale, finalizzati ad rendere omogenee ed uniformi le competenze tecniche necessarie all'erogazione e gestione del Servizio.

Concludendo, quindi, gli obiettivi del Progetto sono duplici e possono essere così riassunti: da un lato attivare presso la Camera di commercio un nuovo Servizio diretto alla qualificazione delle imprese locali; dall'altro formare e/o aggiornare il personale camerale sulle tematiche offerte dal Servizio affinché sia di reale supporto ai processi di qualificazione e di sostegno alla competitività del sistema produttivo locale.

Il progetto prevede la realizzazione delle seguenti attività:

1. formazione del personale camerale, finalizzata all'attivazione ed alla gestione del Servizio;
2. assistenza alle Camere di commercio nella gestione del Servizio;
3. promozione sul territorio del Servizio e degli Schemi di qualificazione camerale verso le imprese.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Per l'utenza esterna, il miglioramento del servizio si declina sotto vari aspetti:

1. Attivazione di un nuovo sportello di assistenza su una materia nuova;
2. Assenza di formalità per avere risposte dallo Sportello, che lavora su appuntamento, ma che è consultabile anche per e-mail o per telefono;
3. Possibilità di partecipare a seminari o percorsi formativi, laddove previsti.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Per l'utenza esterna, i vantaggi sono così sintetizzabili:

1. Avvio e sperimentazione di un nuovo canale di assistenza;
2. Possibilità di ottenere informazioni di base sul tema, dando un primo orientamento in modo semplice ed immediato;
3. Costi azzerati;
4. Miglioramento quali-quantitativo delle informazioni sul sito web camerale.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

1. Avvio Sportello Qualificazione: realizzazione del progetto, nel rispetto delle varie fasi progettuali previste
2. Verifica del gradimento dei seminari e corsi attraverso un questionario, se effettuati: ootendimento media risultati superiore alla sufficienza;
3. Organizzazione di giornate formative destinate al personale camerale sulle certificazioni: partecipazione a tutti i moduli previsti dal progetto

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

Il progetto risulta complesso sotto due aspetti: per il processo di aggiornamento e formazione delle competenze del personale camerale per far fronte alle richieste di assistenza delle imprese e per gli aspetti organizzativi di avvio di un nuovo sportello. In sintesi, di seguito i passaggi cruciali e le maggiori difficoltà che andranno superate:

- Formazione del personale camerale in merito ai contenuti di base;
- Redazione in modo semplice e chiaro delle notizie da mettere on line a favore dell'utenza e della stampa, per comunicare l'esistenza dello Sportello e le modalità di funzionamento;
- Superamento delle prime difficoltà di risposta in merito ad una materia nuova.

Dal punto di vista interno, il risultato sfidante sta nel riuscire ad avviare e gestire uno sportello su temi nuovi, formando il personale in modo adeguato e dando la possibilità di organizzare lo sportello anche con il supporto e l'organizzazione dell'attività formativa e seminariale. Sarà fondamentale l'attività di coordinamento del Caposervizio per il lavoro dei due nuovi borsisti e per il coordinamento dei due uffici che seguiranno lo Sportello.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **2213**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	80	1885,6	20	377,12
D6	23,57	200	4714	25	1178,50
C5	18,26	60	1095,6	30	328,68
C5	18,26	60	1095,6	30	328,68
				<b>Totale</b>	<b>2213</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**PROGETTO N° 11: Migliorare la qualità del servizio di mediazione civile e commerciale e razionalizzare i processi di emissione delle ordinanze in materia sanzionatoria**

*Descrizione del progetto.*



Nel 2016 l'ufficio porrà una particolare attenzione al monitoraggio della qualità del servizio di mediazione: in particolare, in una scala da uno a cinque, ci si pone l'obiettivo di raggiungere un voto di gradimento non inferiore a tre, sia per quanto riguarda il servizio offerto dall'Organismo che, in particolare, riguardo all'attività svolta dal singolo mediatore. Nel 2015 sono state adottate delle linee guida organizzative per la razionalizzazione dell'attività di mediazione presso la sede di Viareggio, al fine di ottimizzare i tempi di lavoro delle unità addette al servizio. Nel 2016 si prevede di monitorare i risultati raggiunti, procedere ad eventuali modifiche organizzative e curare la formazione di ulteriori mediatori perché possano svolgere gli incontri in autonomia, senza l'ausilio della segreteria. Dal punto di vista della promozione delle procedure di giustizia alternativa, si cercherà di curare l'immagine e la qualità del servizio offerto, rispetto a quanto già svolto nel 2015, attraverso ulteriori azioni di formazione dei mediatori e l'organizzazione di un seminario sull'accertamento dell'usucapione in mediazione. La finalità del progetto è quella di distinguersi nel panorama provinciale, a fronte di una crescente concorrenza sul mercato degli organismi ADR, come fornitori di un servizio di alta qualità in termini di efficienza della Segreteria, competenza dei mediatori, confort offerto all'utenza.

Per quanto riguarda l'attività sanzionatoria, l'Ufficio predisporrà una bozza di criteri direttivi da sottoporre al Dirigente di Area per semplificare e velocizzare le procedure, aggiornare alcune prassi ai più recenti indirizzi giurisprudenziali ovvero a innovazioni di tipo informatico, anche attraverso la consultazione di nuove banche dati.

#### IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

##### **Prima condizione:** miglioramento quali-quantitativo dei servizi

Si prevede di continuare a garantire per imprese, professionisti e privati un'informazione specialistica sulle procedure ADR (ad es. in materia di accertamento dell'usucapione in mediazione) anche allo scopo di promuovere l'immagine camerale; puntare sulla qualità del servizio a partire dalla particolare attenzione dedicata alla formazione e all'addestramento a carattere continuativo dei mediatori e del personale addetto alla segreteria; razionalizzare al massimo i processi legati all'attività sanzionatoria al fine di renderla più efficiente ed economica.

##### **Seconda condizione:** concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna

1) Migliorare la qualità del servizio di mediazione offerto e la conoscenza dello stesso tra i professionisti, al fine di aumentare il gradimento dell'utenza e conseguentemente le entrate economiche per l'Ente.

2) Attivazione di iniziative per migliorare i controlli sul pagamento delle sanzioni, ridurre gli errori e i tempi di lavorazione delle ordinanze e di emissione dei ruoli (es. consultazione di banche dati per verificare l'avvenuto pagamento delle sanzioni e delle spese di procedimento), per evitare la duplicazione di notifiche, per migliorare la percentuale di riscossione delle spese di procedura.

##### **Terza condizione:** risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato già assegnati al personale:

- Monitoraggio qualità servizio di mediazione: indagine di customer satisfaction - risultato atteso: non inferiore a tre (scala da uno a sei) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a tre (scala da uno a sei) sull'attività del mediatore.
- Monitoraggio dell'attività di mediazione svolta presso la sede di Viareggio in applicazione delle linee guida adottate nel 2015; eventuale revisione delle soluzioni organizzative

adottate; addestramento di ulteriori tre mediatori rispetto all'anno precedente per la verbalizzazione degli incontri senza l'assistenza della segreteria.

- Svolgimento di un modulo di 9 ore di aggiornamento per mediatori, ai sensi dell'art. 18, co. 2, lett. g, del D.M. 18 ottobre 2010 n. 180.
- Azione di promozione della mediazione: organizzazione di un seminario sul tema dell'accertamento dell'usucapione in mediazione; campagne via e-mail sul nuovo Regolamento di mediazione e sulle ulteriori iniziative per il miglioramento del servizio che verranno adottate nel corso dell'anno.
- Redazione di una bozza di Criteri direttivi in materia sanzionatoria.

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

In considerazione della presenza di una forte concorrenza da parte di altri organismi nella gestione delle procedure di mediazione, è necessario non solo mantenere i già elevati standard qualitativi e fare attività di promozione del servizio nei confronti di professionisti, imprese e privati, ma anche cercare di migliorare ulteriormente i servizi offerti al fine di presentarsi come un'eccellenza in ambito provinciale ed aumentare le entrate derivanti dall'attività di mediazione.

**Quinta condizione:** risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

Tutto il personale dell'ufficio sarà impegnato nella realizzazione del progetto, che impiegherà circa il 30% del tempo di lavoro complessivo di tre unità di categoria C e circa il 40% del tempo complessivo per l'unità di categoria D. Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 6.886, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D2	18,56	500	9280	20	1856
C5	18,26	500	9130	20	1826
C3	17,10	450	7695	20	1539
C2	16,65	500	8325	20	1665
				<b>Totale</b>	<b>6886,00</b>

**Sesta condizione:** risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati

La destinazione delle risorse a consuntivo ad incremento delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo delle risorse rendicontate e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** risorse previste nel bilancio annuale

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse, nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## Progetto N°12 – Riorganizzazione e benessere organizzativo

### Descrizione del progetto

A metà dell'anno 2015 l'ufficio Personale ha avviato un percorso di formazione per arrivare ad acquisire le competenze per la gestione economica del personale, oltre a quella giuridica. Nel 2015 la formazione e l'addestramento hanno riguardato in particolare gli stipendi e le denunce contributive; nel 2016 l'addestramento riguarderà le altre denunce della gestione economica. In concomitanza con l'attribuzione di queste nuove competenze, a metà dell'anno 2015 è stata assegnata una nuova unità di personale all'ufficio; nell'anno 2016 proseguirà la formazione e l'addestramento di questa persona sia sulle competenze giuridiche che su quelle economiche.

Alla fine dell'anno 2013 si è svolta una indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati ai dirigenti e al personale nel 2014. Con i dirigenti e con il resto del personale sono state individuate alcune azioni di miglioramento e nel corso del 2015 sono state attuate tre azioni di miglioramento fra quelle proposte. Nel 2016 si attueranno altre due azioni di miglioramento. In particolare, era stato richiesto di cambiare e semplificare il sistema di valutazione delle prestazioni del personale, quindi nel corso dell'anno si lavorerà sulla proposta di modifica della valutazione della performance del personale dipendente.

### IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

#### **Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'unificazione delle competenze riguardo alla gestione giuridica ed economica del personale in un unico ufficio porta a migliorare la qualità del servizio, a risparmiare tempo ad evitare duplicazioni di archivi e possibilità di errori dovuti al passaggio di dati o ad incomprensioni nella comunicazione. La realizzazione di azioni di miglioramento accrescono il benessere organizzativo e la motivazione del personale, portando di conseguenza ad un miglioramento dei servizi erogati.

#### **Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati tangibili saranno: miglioramento della qualità dei dati relativi alla gestione economica e giuridica del personale, risparmio di tempo evitando duplicazioni di caricamenti in diverse banche dati, riduzione di personale complessivamente impiegato sulle attività di gestione economica e giuridica del personale, accrescimento del benessere organizzativo e della motivazione del personale.

#### **Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

I risultati vengono verificati tramite i seguenti indicatori:

- rispetto delle scadenze delle diverse denunce di gestione economica del personale (Inail, CU, conto annuale, modello 770, stipendi, conguaglio fiscale, denunce contributive)
- realizzazione di due azioni di miglioramento del benessere organizzativo

#### **Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il personale dell'ufficio sarà impegnato in un percorso di formazione continua, tramite studio personale dei documenti, procedure e normative, richieste di pareri e confronti, affiancamento da parte delle colleghe dell'ufficio Ragioneria, redazione di istruzioni per ogni attività appresa. Questa

riorganizzazione si può realizzare solo attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno, che è chiamato ad una importante crescita professionale nel corso di questo anno. Le azioni di miglioramento e le proposte per realizzarle vengono individuate dall'ufficio, che gestisce il confronto con il comitato dei dirigenti, le RSU e il CUG, nonché l'illustrazione delle iniziative a tutto il personale.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore organizzativo e innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **7.323,2**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D5	22,08	400	8832	20	1766,4
C4	17,63	800	14104	20	2820,8
C3	17,1	800	13680	20	2736
				<b>Totale</b>	<b>7323,20</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **Progetto N. 13 *Potenziamento dell'attività di assistenza all'utenza in materia di proprietà industriale***

La materia della Proprietà industriale si configura come uno degli aspetti di crescente conflittualità tra imprese. La nostra realtà territoriale, formata soprattutto di piccole e piccolissime imprese vive questa situazione con disorientamento.

La Camera, tramite il proprio ufficio Marchi & Brevetti, per venire incontro a questa criticità ha deciso di concentrare le proprie azioni sul potenziamento delle attività di assistenza individuale.

I percorsi da intraprendere saranno preceduti da una verifica delle esigenze dell'utenza al fine di adattare le soluzioni che presumibilmente si concretizzeranno in un incremento dei servizi nella forma del one to one. L'indagine sarà effettuata utilizzando i sistemi di customer già impiegati per analoghe verifiche.

Ipotizzando che uno degli aspetti più importanti da risolvere siano i costi sostenuti nella consulenza legale, la soluzione per questa criticità sarebbe la definizione di costi convenzionati con gli studi di consulenti in Proprietà Industriale.

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

I servizi offerti dall'ufficio si arricchiscono di nuove potenzialità, con risposte individuali a problematiche specifiche. Questo rappresenta un salto qualitativo da un'attività di tipo amministrativo ad una di sostegno alle imprese in un argomento di alta specializzazione.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

L'incremento dei servizi a domanda individuale ha come effetto un maggior numero di risposte e di soluzioni a problematiche individuali, con un minore impatto di possibili contenziosi e spese legali. La convenzione in ipotesi da stipulare con gli studi di Consulenza in Proprietà Industriale, avrebbe come effetto un forte risparmio sui costi di consulenza sostenuti dalle imprese.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

La capacità organizzativa e tecnica degli addetti sarà determinante per consentire all'ufficio di affrontare una complessa fase di transizione verso un'attività di supporto ed assistenza. La verifica dei risultati sarà realizzata con gli strumenti di customer normalmente utilizzati nella P.A. .

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il progetto comporta un cambio di visione della mission dell'Ufficio Brevetti & Attività Ispettive ed una profonda rivisitazione dell'approccio fino ad ora utilizzato nei confronti dell'utenza: da un approccio di tipo amministrativo e procedimentale, infatti, si passa ad un approccio di tipo promozionale. L'obiettivo prioritario sta nel garantire una informazione mirata, l'assistenza continua su casi e problemi specifici, la consulenza specializzata attraverso l'apporto di professionisti ed esperti della materia. Per questo tipo di riqualificazione sarà necessario un processo di formazione interna sia con l'utilizzo di risorse esterne che con il confronto interno sulle procedure che vengono messe in atto.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 5.606, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	450	10606,5	30	3181,95
C4	17,63	550	9696,5	25	2424,125
				<b>Totale</b>	<b>5606,08</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **Progetto N. 14 *Potenziamento delle risorse umane destinate all'attività metrologica***

Con l'abilitazione di due nuovi ispettori metrici si è inteso potenziare il ruolo della Camera quale interlocutore di riferimento per il sistema delle imprese e quale soggetto imparziale addetto alla regolazione del mercato ed alla tutela del consumatore e della fede pubblica. Questo permetterà di incrementare le verifiche metriche periodiche. Nello stesso tempo sarà anche possibile incrementare le attività di sorveglianza casuale e senza preavviso degli strumenti metrici in uso. Inoltre porterà un incremento della sorveglianza nei confronti dei laboratori alla verifica periodica e sui centri tecnici abilitati ad operare sui tachigrafi, sia digitali che analogici.

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Rispondere alle richieste di verifica in termini temporali più rapidi rispetto a quelli attuali oltre a soddisfare un numero maggiore di utenti.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

L'incremento delle attività di verifica, ispezione e sorveglianza avrà un impatto sugli operatori in termini di maggiore consapevolezza all'osservanza delle norme metrologiche. Nello stesso tempo avrà come ricaduta un rafforzamento della tutela dei consumatori.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

La capacità organizzativa e tecnica degli addetti sarà determinante per consentire all'ufficio di affrontare una complessa fase di transizione verso un'intensificazione dell'attività di vigilanza. In particolare sarà necessaria una formazione pratica per i nuovi ispettori metrici, che dovrà esercitarsi con l'assistenza dell'agente metrico. I risultati saranno verificabili in termini numerici, sia come verifiche che ispezioni dei nuovi ispettori metrici.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La capacità organizzativa e tecnica degli addetti sarà determinante per consentire all'ufficio di affrontare una complessa fase di transizione verso un incremento della struttura e dei diversi tipi di servizi.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 5.337, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23.57	200	4714	30	1414,2

D6	23.57	100	2357	25	589,25
D3	20,3	200	4060	30	1218
C4	17,63	400	7052	30	2115,6
				<b>totali</b>	<b>5337,05</b>

Sesta condizione: (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

Settima condizione: (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito

### **PROGETTO N° 15: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.**

*Descrizione del progetto:*

La Camera intende rafforzare il proprio ruolo come soggetto di riferimento sul territorio per la produzione e il reperimento, l'analisi e il monitoraggio, la messa a disposizione e la diffusione all'utenza dell'informazione economico-statistica provinciale, con un contemporaneo contenimento dei costi. Malgrado i tagli operati alle risorse camerali e i cambiamenti in atto nel sistema statistico, l'Ufficio Studi e Statistica intende infatti continuare a rappresentare il punto di riferimento per l'informazione economica provinciale, attraverso un ulteriore sviluppo delle attività legate alla diffusione di dati e analisi economiche di fonte camerale e non. Verrà ridefinita la disponibilità di informazione statistico-economica mediante l'individuazione di nuove fonti, modalità di trattamento e forme di diffusione dei dati, anche in funzione della soddisfazione di particolari esigenze di altre Amministrazioni pubbliche interessate allo svolgimento di analisi relative a fenomeni di carattere socio-economico.

In particolare, sarà rivolta una crescente attenzione alla produzione di dati e statistiche in formato standardizzato e interoperabile (Open Data).

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

A fronte dei tagli delle risorse previsti dalla riforma del sistema camerale (DL 90/2014), con questo progetto si intende comunque ampliare e sviluppare la diffusione di dati e analisi statistico-economiche sul territorio della provincia di Lucca, anche in formato aperto e rielaborabile per l'utenza, a riconosciuti elementi di interesse per gli stakeholder locali quali: lo studio dello sviluppo economico del territorio lucchese, l'analisi di fenomeni provinciali di carattere socio-economico e della loro interrelazione con l'andamento economico provinciale, la valorizzazione delle imprese storicamente presenti sul territorio.

L'analisi dei fenomeni osservati avrà inoltre lo scopo di fornire corrette informazioni a supporto delle azioni di intervento da parte degli organi camerali e delle altre amministrazioni pubbliche locali.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I concreti benefici percepibili direttamente dall'utenza interna (organi camerale) ed esterna (operatori pubblici e privati), riguarderanno principalmente la disponibilità di informazioni statistiche a supporto delle politiche di intervento, e rappresenteranno uno strumento di ausilio per le azioni e/o decisioni degli imprenditori locali, ad esempio in vista di nuovi investimenti.

Lo svolgimento delle attività previste dal progetto consentirà di proseguire anche per il 2016 nel monitoraggio dell'economia provinciale, malgrado le minori risorse a disposizione del Sistema camerale e i tagli nelle attività svolte da Unioncamere Toscana, che fino allo scorso anno ha curato alcune attività di indagine sull'andamento economico congiunturale regionale e provinciale.

Grazie a queste attività potranno essere assunte iniziative di intervento per l'economia più mirate, anche in collaborazione con gli stakeholder locali (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, etc.), fornendo supporto alle attività decisionali in merito alla programmazione economica e alla pianificazione territoriale.

Tutte le attività relative alla realizzazione delle indagini e analisi statistiche (progettazione, rilevazione, caricamento, elaborazione, analisi e commento) saranno svolte direttamente dal personale interno dell'Ufficio, consentendo un risparmio di risorse per l'Ente.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato assegnati:

1) Redazione di una bozza del modello (sulla disponibilità informativa) entro marzo, da definire compiutamente entro la fine dell'anno con la revisione dell'impostazione e del contenuto delle pubblicazioni in formato elettronico "Indicatori Statistici della provincia di Lucca - Anno 2015" e "Relazione sulla situazione economica della provincia di Lucca - Anno 2015", e dei documenti di programmazione dell'Ente.

2) Restyling informatico e grafico del sito [www.luccaimprese.it](http://www.luccaimprese.it)

3) Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati statistici tramite l'accesso telematico e il riutilizzo (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica, comprensiva di azioni di sensibilizzazione per la relativa fruizione.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

A fronte dei tagli alle risorse previsti dal DL 90/2014, il personale interno assumerà un ruolo sempre più determinante nella realizzazione delle attività previste dal progetto, che vedranno l'Ufficio Studi e Statistica coinvolto ed impegnato direttamente in tutte le attività legate allo svolgimento delle indagini statistiche, al reperimento dei dati, all'elaborazione, all'analisi dei risultati, alla predisposizione dei commenti e alla impaginazione per la pubblicazione in formato elettronico sul sito web, per la cui realizzazione dovrà sviluppare nuove competenze.

I risultati delle indagini saranno sottoposti agli organi della Camera di Commercio e degli altri Enti eventualmente coinvolti, e quindi divulgati agli organi di informazione attraverso comunicati e/o conferenze stampa, consentendo quindi un'elevata visibilità esterna al lavoro svolto dall'Ufficio.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale dell'Ufficio Studi e Statistica, coadiuvato da quello dell'Ufficio Politiche Economiche, sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenza/collaborazione esterna, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 6.033,4, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	150	3536	20	707,1



D4	21,15	650	13748	20	2749,5
D3	20,3	50	1015	20	203
C5	18,26	650	11869	20	2373,8
				<b>Totale</b>	<b>6033,4</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **PROGETTO N. 16: Miglioramento del servizio all'utenza dell'area anagrafico certificativa**

#### *Descrizione del progetto.*

Ci si prefigge di mantenere gli standard già raggiunti gli scorsi anni in merito ai tempi di gestione e di definizione delle pratiche pur in presenza delle criticità cui dovremo far fronte nel corso dell'annualità 2016 e cioè riduzione delle risorse dedicate (riduzione spese per il call center, probabile impossibilità di ricorrere a stage per l'espletamento di alcune attività) e necessità di trasferire competenze a soggetti che in precedenza svolgevano compiti differenti.

- 1) assicurare un'ideale risposta all'utenza pur procedendo alla dismissione del call center RI
- 2) ideare/realizzare iniziative volte a semplificare l'attività degli utenti ed a migliorare le performance degli addetti; a titolo esemplificativo:
  - organizzare iniziative e assicurare la consueta ma necessaria campagna informativa in tema di bilanci all'utenza;
  - formare adeguatamente gli addetti del servizio al fine di renderli autonomi dal call center circa le informazioni da erogare all'utenza su particolari aree critiche (informazioni tecniche, compilazione pratiche ecc);
  - promuovere una procedura adeguata per la gestione delle SCIA standardizzazione della funzione di accertamento delle infrazioni amministrative nonché di gestione dei flussi procedurali inerenti i verbali ed il relativo pagamento in seguito all'adozione di una determinazione del dirigente dell'Area anagrafico certificativa;
  - adottare il nuovo programma Cert'ò gestito da Ic per il rilascio dei certificati di origine.

L'azione si articola nelle seguenti fasi:

- formazione addetti in vista di una riorganizzazione delle attività al fine di mantenere le attuali performance o migliorarle nonostante l'implementazione di nuovi programmi ovvero la dismissione del call center
- analisi della domanda informativa degli utenti al fine di creare canali di comunicazione (anche telefonica) efficaci ed efficienti;
- realizzazione di corsi all'utenza ed agli addetti
- ideazione ed attuazione di nuove procedure operative (in tema di SCIA sanzioni), nonché avvio di nuove procedure applicative (cert'ò).

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** miglioramento quali-quantitativo dei servizi

Sono implementati nuovi servizi e mantenuti gli standard consueti nella gestione delle pratiche pur in presenza di riduzioni delle risorse dedicate agli uffici.

L'implementazione di regolamenti e procedure standardizzate (scia, procedura sanzioni) nonché la diffusione delle guide migliorerà qualitativamente il servizio erogato riducendo la possibilità di errori. La necessaria formazione degli addetti che gestiranno nuovamente in autonomia la risposta telefonica consentirà di migliorare le competenze individuali degli addetti affinando soprattutto la capacità di dare informazioni sulla predisposizione delle pratiche.

Il miglioramento del servizio della firma digitale riguarderà proprio una funzione in cui gli uffici a vocazione amministrativa della CCIAA s'interfacciano direttamente con l'imprenditore e non, come avviene di solito, con il professionista.

**Seconda condizione:** concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna

- 1) Anche per l'anno 2016 sarà assicurata la formazione gratuita all'utenza sui bilanci ad opera degli addetti che saranno tenuti ad autoformarsi sulle novità normative.
- 2) Dall'aprile 2016 la CCIAA non dovrà più sostenere gli oneri per il call center (circa 24,000 euro annui)
- 3) gli standard qualitativi saranno mantenuti nonostante la mancata sostituzione dei colleghi anche in periodi di assenza prolungata (periodi di congedo per maternità ).
- 4) Normare i processi che attengono all'accertamento delle infrazioni amministrative migliorerà il lavoro degli addetti anche nei rapporti con l'ufficio sanzioni che lavorerà in modo più efficace su documenti che dovrebbero di conseguenza attestarsi su standard qualitativi più elevati.
- 5) L'avvio di "Cert'ò" per il rilascio dei certificati di origine (in sostituzione del prodotto IB-Soft) dal prossimo anno comporterà anche un risparmio sui canoni e sarà attuato senza provocare disagi all'utenza che vedranno in breve tempo implementata anche la possibilità di procedere alla compilazione dei certificati di origine on line.
- 6) Gli addetti accresceranno le proprie competenze per poter sostituire efficacemente il call center

**Terza condizione:** risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato già assegnati al personale:

REGISTRO IMPRESE

- INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO : Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI- rea). Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2017)
- INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO :Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni: durata media della sospensione pratiche per il Gruppo Ri e Rea inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione)
- INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO: Riduzione 100% pratiche in attesa di gestione al 31/12/2015 (n. pratiche al 31/01/2016 pari a 75 ): da Monitoraggio, pratiche in lavorazione stato diverso da annullato, evaso, respinto.

- Risultato atteso:
- - al 30/06/2016 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 31/12/2015 deve essere nullo;
- - al 31/12/2016 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 30/06/2016 deve essere nullo.
- Realizzazione di n. 1/2 azioni di miglioramento sulla firma digitale e realizzazione di uno studio di fattibilità per creazione di uno sportello di assistenza alla domanda della identità SPID.

#### GRUPPO ARTIGIANATO

- INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO :Tempo medio di evasione pratiche gruppo artigianato. Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2016)
- INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO :Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni: durata media della sospensione pratiche per il Gruppo Artigianato inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione

#### GRUPPO ALBI E RUOLI

- Prima adozione prodotto sw "Cert'ò" per il rilascio dei certificati di origine (in sostituzione del prodotto IB-Soft) e conseguente riorganizzazione del servizio sia in cartaceo che telematico (Primo avvio rilascio certificati cartacei entro gennaio; primo avvio certificati telematici entro il 31.12.2016).

#### INDICATORI COMUNI REGISTRO IMPRESE, ARTIGIANATO, ALBI E RUOLI

- Azione conseguente alla dismissione del call center registro imprese: partecipazione di ogni addetto ad almeno n. 2 iniziative di formazione/autoformazione sulle materie oggetto di richiesta telefonica con maggiori criticità (relazione sulle attività svolte).
- Formazione degli addetti sul regolamento in materia di sanzioni amministrative ed adeguamento alla nuova procedura Riduzione costi del call center ;

#### INDICATORI COMUNI ARTIGIANATO e ALBI E RUOLI

- Adozione di una procedura operativa sui controlli effettuati d'ufficio sulle SCIA (alla luce delle più recenti modifiche normative in materia e considerati alcuni applicativi utilizzati per lo svolgimento dei controlli) - entro il 30 maggio
- 

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

L'impatto maggiore per l'Ufficio registro delle Imprese sarà l'eliminazione del call center con il raddoppio delle telefonate che devono essere gestite in CCIAA.

L'impatto è tanto più forte se si considera che il "core" dell'informazione in precedenza erogata dal call center era la predisposizione delle pratiche, mentre gli addetti dell'Ufficio da diversi anni ormai hanno perduto competenze su questa materia sempre in continua evoluzione. Per questo occorrerà che :

- i responsabili verifichino le reali esigenze ed elaborino un piano formativo adeguato
- i responsabili individuino e valorizzino le banche dati informative più adeguate
- i responsabili individuino forme di autoformazione adeguate per l'utenza
- i responsabili individuino forme di organizzazione della risposta telefonica efficaci così da ridurre al minimo i tempi di attesa per l'utenza
- gli addetti si formino sul lato utente camerale nella predisposizione delle pratiche
- gli addetti acquisiscano la capacità di fornire risposte adeguate in tempi rapidi

Sarà faticoso in questo contesto mantenere gli standard già raggiunti sulle pratiche visto che sarà necessario dedicare maggior tempo lavorato alla risposta telefonica.

L'adozione del nuovo software cert'ò avrà un impatto notevole in termini di avvio del nuovo programma e di progressiva implementazione di tutte le nuove funzionalità così da allinearlo all'ormai collaudato programma "Ib soft ".

La standardizzazione delle procedure rappresenta un notevole costo in termini di risorse dedicate soprattutto per i responsabili cui si aggiungono le già consuete attività di preparazione di corsi ed iniziative divulgative per l'utenza.

Da segnalare inoltre che in generale in generale si prevede uno sforzo notevole di progettazione con coinvolgimento degli addetti a vari livelli al fine di migliorare qualitativamente il servizio (progettazione risponditore vocale RI).

#### **Quinta condizione:** risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale dell'Ufficio Studi e Statistica, coadiuvato da quello dell'Ufficio Politiche Economiche, sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **86.743**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

Di seguito si indica l'impatto organizzativo in ore di ciascun dipendente coinvolto nel progetto

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	70	1650	25	412,475
D4	21,15	430	9095	25	2273,625
D3	20,3	480	9744	25	2436
C4	17,63	1250	22038	23	5068,625
C5	18,26	1250	22825	23	5249,75
C5.	18,26	1250	22825	23	5249,75
C4	17,63	1250	22038	23	5068,625
C3	17,1	1250	21375	23	4916,25
C4	17,63	1250	22038	23	5068,625
C5	18,26	1250	22825	23	5249,75
C5	18,26	950	17347	23	3989,81
C5	18,26	870	15886	23	3653,826

C3	17,63	1210	21332	23	4906,429
C5	18,26	1420	25929	23	5963,716
C4	17,63	1420	25035	23	5757,958
C2	16,65	750	12488	23	2872,125
C3	17,1	1420	24282	23	5584,86
C4	17,63	1180	20803	23	4784,782
C4	17,63	320	5642	23	1297,568
C4	17,63	320	5642	23	1297,568
C4	17,63	290	5113	23	1175,921
B6	15,96	950	15162	22	3335,64
B7	16,56	310	5134	22	1129,392
				<b>Totale</b>	<b>86743,07</b>

**Sesta condizione:** risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati

La destinazione delle risorse a consuntivo ad incremento delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo delle risorse rendicontate e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** risorse previste nel bilancio annuale

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse, nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N. 17: Promozione della qualità dei dati del Registro Imprese**

*Descrizione del progetto.*

L'esattezza dei dati resi pubblici è da sempre obiettivo perseguito dal Registro delle Imprese, che solo se rappresenta dati aderenti alla realtà in modo tempestivo può essere considerato una banca dati ad alto valore aggiunto.

Per l'annualità 2016 le linee di intervento saranno molto sfidanti :

1) Massiva attività di manutenzione della PEC: verifica posizioni invalide grazie al cruscotto qualità fornito da Ic ; avvio e completamento del procedimento di verifica della pec imposto dalla direttiva emanata dal ministero che stabilisce controlli periodici, anche attraverso lo studio e l'applicazione degli automatismi eventualmente implementati da Ic .

2) Eliminazione d'ufficio delle posizioni non più operative.

Avvio della prima revisione di coloro che svolgono l'attività di intermediazione immobiliare prevista dalla direttiva servizi ;

Continuazione dell'opera di eliminazione delle posizioni Ri che presentano indici di inattività per impedire che l'incidenza di queste si incrementi nel tempo.

3) Aggiornamento dell'archivio informatico ARCA con l'unica banca dati che ancora non è stata standardizzata (ruolo dei conducenti dei veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea)- prima tranche.

4) Applicazione di strumenti che assicurino omogeneità a livello nazionale nella gestione delle procedure RI:

Adesione al progetto ATECO per gestione uniforme a livello nazionale delle comunicazioni in merito alle attività economiche.

5) Miglioramento della qualità dei dati che vengono trasmessi dal tribunale in merito alle procedure concorsuali : nel corso del 2015 ci si prefigge di attuare forme di coordinamento con gli addetti della cancelleria fallimentare che saranno anche soggetti a turn over al fine di migliorare il contenuto delle comunicazioni incentrata e ridurre il rischio di errori

6) Prima adesione al progetto qualità promosso da Unioncamere Nazionale per mancata convocazione dell'assemblea di approvazione deposito bilanci o mancata convocazione dell'assemblea di approvazione

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** miglioramento quali-quantitativo dei servizi

La qualità dei dati presenti in archivio risulterà più aggiornata su pec ed imprese non operative. Inoltre le informazioni inerenti le procedure concorsuali che devono essere rese pubbliche nel Registro delle imprese risulteranno inserite correttamente ed in modo comprensibile per gli utenti. Gli archivi, poi, saranno implementati e risulteranno nel complesso qualitativamente migliori. Grazie alle verifiche sul codice di attività le visure recheranno minori incongruenze tra codice di attività, relativa declaratoria e descrizione effettiva dell'attività.

E' presumibile che l'avvio dell'attività di controllo sulle posizioni che non effettuano il deposito del bilancio induca gli utenti ad effettuare il relativo deposito producendo un arricchimento della banca dati complessiva .

**Seconda condizione:** concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna

La manutenzione dell'archivio delle pec erronee consentirà una notevole riduzione dei tempi di gestione della comunicazione con l'utenza, visto che stanno aumentando via via le segnalazioni in merito mentre la richiesta di adozione di provvedimenti è molto pressante.

Il miglioramento dei dati in entrata e la standardizzazione delle procedure consentirà di ridurre i margini di errore in merito agli inserimenti circa le procedure concorsuali , che tipicamente sono i più delicati e potenzialmente lesivi se non corretti.

Gli utenti hanno già dimostrato di apprezzare gli interventi operati in passato dal Ri per indurre una corretta codifica dell'attività, così da poter esibire una visura corretta e comprensibile ai terzi circa l'attività effettivamente esercitata

**Terza condizione:** risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato già assegnati al personale:

INDICATORI COMUNI REGISTRO IMPRESE, ARTIGIANATO, ALBI E RUOLI

- Avvio standardizzato dei controlli d'ufficio sulle pec . Conclusione del procedimento di revisione per non meno di n. 900 posizioni errate. (Report finale sulle attività realizzate) (va tolto qui perche' rimane solo sul Ri
- Implementazione dell'attività istruttoria degli addetti dell'area mediante utilizzo del prodotto Ateco allo scopo di inserire il codice attività corretto e allineato con l'Agenzia delle Entrate (Relazione sulle attività svolte)

## REGISTRO IMPRESE

- Avvio standardizzato dei controlli d'ufficio sulle pec . Conclusione del procedimento di revisione per non meno di n. 900 posizioni errate. (Report finale sulle attività realizzate)
- Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio per non meno di 50 posizioni (imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane cooperative) - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione ovvero con l' inoltro al giudice per la cancellazione ovvero con l'adozione di una determinazione in cui si effettua la ricognizione delle posizioni con istruttoria completata da inoltrare al giudice nei casi ove ciò è previsto dalla legge.
- Rapporto di collaborazione con gli addetti del tribunale per facilitare il flusso delle informazioni relative alle procedure fallimentari (Relazioni sulle occasioni di intervento tecnico puntuali)

## GRUPPO ARTIGIANATO

- Avvio e completamento dell'istruttoria per la cancellazione d'ufficio per non meno di 20 posizioni (imprese individuali che svolgono la sola attività di mediazione e la cui attività è stata inibita non avendo esse ottemperato agli obblighi previsti dalla disciplina introdotta dalla cd. direttiva servizi ) - La conclusione del procedimento coincide con la trasmissione degli atti al registro delle imprese per la cancellazione
- Adesione al progetto qualità promosso da Infocamere e Unioncamere in materia di omesso deposito bilanci

## GRUPPO ALBI E RUOLI

- Prima predisposizione della procedura per la revisione a seguito della attuazione della direttiva servizi.Revisione dei soggetti che esercitano l'attività di mediazione che hanno presentato la scia nell'anno 2012 (ca 30 posizioni) le posizioni attualmente revisionabili risultano allo stato risultano essere solo 10 , ma comunque per il 2016 il vero lavoro consistente sarà implementare la procedura, non normata e tutta da definire. I numeri verranno nei prossimi 2 anni
- Inserimento nell'archivio Arca (a seguito di revisione con confronto regione) del ruolo dei conducenti dei veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea (dal n. 1 al n. 420).

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

Gestire la qualità dell'archivio in merito alle Pec è un'attività molto onerosa poiché non esistono al momento automatismi né di controllo né di aggiornamento. L'attività è puntuale e si scontra con la necessità di procedere con notifiche cartacee, quindi si tratta di attività che richiedono un costante presidio del personale.

La gestione delle comunicazioni telematiche circa le procedure concorsuali è estremamente complicata e richiede un notevole sforzo di integrazione con le procedure informatiche del Tribunale, di formazione degli addetti anche del tribunale e di controllo del loro operato per conseguire risultati soddisfacenti in termini di correttezza ed omogeneità degli inserimenti.

Cominciare a lavorare per controllare il fenomeno dell'omesso deposito dei bilanci potrebbe avere un impatto notevolissimo sia in termini di tempo lavorato per gestione delle sanzioni che di rapporti con gli utenti ed altri soggetti istituzionali potenzialmente coinvolti (Guardia di Finanza).

**Quinta condizione:** risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale dell'Ufficio Studi e Statistica, coadiuvato da quello dell'Ufficio Politiche Economiche, sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenza/collaborazione esterna, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 7.159,7, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire: Di seguito si indica l'impatto organizzativo in ore di ciascun dipendente coinvolto nel progetto

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	70	1650	25	412,475
D4	21,15	210	4442	25	1110,375
D3	20,3	160	3248	25	812
C4	17,63	80	1410	22	310,288
C5	18,26	80	1461	22	321,376
C5	18,26	80	1461	22	321,376
C4	17,63	80	1410	22	310,288
C3	17,1	80	1368	22	300,96
C4	17,63	80	1410	22	310,288
C5	18,26	80	1461	22	321,376
C5	18,26	57	1041	22	228,9804
C5	18,26	54	986	22	216,9288
C4	17,63	75	1322	22	290,895
C5	18,26	100	1826	22	401,72
C4	17,63	100	1763	22	387,86
C2	16,65	50	833	22	183,15
C3	17,1	50	855	22	188,1
C4	17,63	95	1675	22	368,467
C4	17,63	30	529	22	116,358
C4	17,63	30	529	22	116,358
C4	17,63	28	494	22	108,6008
B6	15,96	3	48	22	10,5336
B7	16,56	3	50	22	10,9296
				<b>Totale</b>	<b>7159,68</b>

**Sesta condizione:** risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati



La destinazione delle risorse a consuntivo ad incremento delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo delle risorse rendicontate e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** risorse previste nel bilancio annuale

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2016 prevede le suddette risorse, nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.