

PIANO DELLA PERFORMANCE 2019 - 2021

In conformità al D. Lgs. 150/2009



Camera di Commercio
Lucca





INDICE

Premessa	pag.	5
1. La Camera di Commercio di Lucca		
1.1 Chi siamo: la storia e i valori	pag.	8
1.2 Chi siamo: l'assetto istituzionale ed organizzativo	pag.	9
1.3 Il mandato istituzionale	pag.	13
1.4 Cosa facciamo	pag.	14
1.5 Come operiamo	pag.	16
1.6 Le aree strategiche 2015 – 2019	pag.	17
2. Identità		
2.1.1 Il profilo qualitativo del personale	pag.	18
2.1.2 Le risorse	pag.	21
2.2 Le sedi e gli orari	pag.	25
3. L'analisi del contesto		
3.1 La struttura economica della provincia di Lucca	pag.	26
3.2 Gli scambi commerciali	pag.	32
3.3 Il turismo	pag.	35
3.4 La popolazione e la spesa delle famiglie	pag.	37
3.5 Il mercato del lavoro	pag.	40
4. L'albero della performance	pag.	43
4.1 Dalle aree strategiche alla definizione degli obiettivi annuali	pag.	57
4.2 Gli obiettivi di Ente anno 2019	pag.	62
4.3 Gli obiettivi del Segretario Generale anno 2019	pag.	72
4.4 Gli obiettivi dei Dirigenti anno 2019	pag.	78
4.5 Gli obiettivi e i progetti della struttura anno 2019	pag.	84
5. La mappatura dei processi	pag.	114
6.1 Il processo di redazione del Piano delle performance	pag.	115

Premessa

Come noto nel mese di novembre 2016, con la definitiva approvazione e pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la revisione del sistema camerale italiano. Il decreto infatti è stato emanato in attuazione dell'art. 10 della Legge n.124/2015, per il “riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”.

Il punto d'arrivo finale del disegno riformatore del Legislatore è stato definitivamente sancito dal Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018 “Riduzione del numero delle camere di commercio mediante accorpamento, razionalizzazione delle sedi e del personale”, adottato dopo che la sentenza della Corte Costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017 era intervenuta su varie questioni di legittimità sollevate da quattro Regioni (Toscana, Puglia, Lombardia, Liguria), dichiarando incostituzionale il comma 4 dell'articolo 3 del D.Lgs. 219/2016 e conseguentemente travolgendo il Decreto 8 agosto 2017 che era stato adottato con il solo parere, anziché con la previa intesa, della Conferenza Stato-Regioni.

Il nuovo Decreto ministeriale ha fissato al primo marzo 2018 l'avvio dei procedimenti di accorpamento delle Camere di Commercio, ribadendo inoltre i contenuti di quello precedente: conferma delle circoscrizioni territoriali già costitutesi secondo i principi della riforma, istituzione delle Camere di Commercio indicate nel relativo allegato B, mediante accorpamento di quelle preesistenti e determinazione, per ciascuna nuova Camera di Commercio, di denominazione, sede legale e sedi secondarie, con contestuale nomina del commissario ad acta per ciascun procedimento di accorpamento. Le nuove Camere di commercio previste saranno costituite a decorrere dalla data di insediamento dei relativi nuovi consigli camerali.

In forza del Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico la Camera di Commercio di Lucca viene quindi accorpata a quella di Massa Carrara e di Pisa, nella Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura della Toscana Nord-Ovest con sede legale presso l'attuale sede secondaria di Viareggio; il commissario ad acta è il Segretario Generale della Camera di commercio di Pisa.

Attualmente si è in attesa della decisione del Tar in merito al ricorso avanzato dalla Camera di Commercio di Massa Carrara avverso il suddetto accorpamento, che sarà discusso il 30 gennaio 2019.

Infine va considerato che nel corso del 2019 scadrà il mandato del Consiglio della Camera di Commercio di Lucca e che, in caso di ulteriori ritardi nella procedura di accorpamento, resterà in carica fino a completamento delle suddette procedure e procederà all'aggiornamento del proprio Programma di mandato 2015/2019.

Pertanto, preso atto dell'attuale situazione di forte incertezza, la Camera di Commercio di Lucca, in linea con il proprio Programma Pluriennale 2015-2019 (approvato dal Consiglio camerale il 4 dicembre 2014) con il quale sono state individuate le Aree strategiche del suo mandato, definisce il Piano della Performance 2019 – 2021 in un'ottica di continuità e di mantenimento dei risultati raggiunti, in attesa dell'eventuale accorpamento o in alternativa del rinnovo dei propri organi;

Dall'analisi dello scenario socio-economico in cui la Camera di Lucca si trova ad operare, emergono una serie di bisogni strategici a cui dare risposte concrete nel prossimo futuro, facendo ricorso alle risorse patrimoniali, organizzative, professionali e tecnologiche di cui la Camera è dotata, ma naturalmente nei limiti delle risorse economiche disponibili.

A tal proposito è necessario tener conto:

- della L. 114 del 11 agosto 2014 (legge di conversione del D.L. 90 del 24/6/2014) che ha sancito una riduzione del 35% del diritto annuale per il 2015; del 40% per il 2016 e del 50% a partire dal 2017, limitando fortemente le risorse a disposizione dell'Ente;
- del D.M. 22 maggio 2017 che ha autorizzato per il triennio 2017/2019 l'incremento del diritto annuale fino al 20%, per i progetti presentati dalle Camere di commercio, relativi al programma Industria 4.0; allo sviluppo e promozione della cultura del turismo e internazionalizzazione delle imprese e all'alternanza scuola lavoro. Per il 2018 la Camera di Lucca ha presentato 3 linee di progetto sui temi di cui sopra, ottenendo l'autorizzazione all'incremento della misura del diritto annuale per le annualità 2018 e 2019.

Le aree strategiche dell'Ente, in relazione alla sua missione istituzionale, devono coprire sia gli interessi legati allo sviluppo economico locale, sia gli aspetti giuridico-amministrativi in grado di garantire il mercato rispetto ad un corretto funzionamento.

In questo mutato contesto normativo, la Camera di Commercio di Lucca, in linea con il proprio Programma Pluriennale 2015-2019 (approvato dal Consiglio camerale il 4 dicembre 2014) con il quale sono state individuate le Aree strategiche del suo mandato, definisce il Piano della Performance 2019-2021.

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, il decreto Brunetta, all'art. 10, ha identificato un documento chiave, il "Piano delle performance", un documento programmatico triennale da redigersi ed aggiornare annualmente entro il 31 gennaio in coerenza con i contenuti della programmazione economico-finanziaria e di bilancio e con il Piano triennale della Trasparenza.

Il Piano definisce gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della Camera di Commercio di Lucca, individuando inoltre, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ente, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il Piano della performance è parte integrante del Ciclo di gestione della performance ed è lo strumento utile a:

- **chiarire** il legame esistente tra i bisogni degli stakeholder, la mission dell'Ente, le priorità strategiche di intervento, gli obiettivi e i progetti in termini di esplicitazione della performance che si intende raggiungere, ma anche con quali risorse e con quali modalità.
- **integrare e coordinare** i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal D.Lgs. 254/2005 (Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Preventivo, Budget Direzionale, Bilancio Consuntivo...), esponendo in maniera coerente ed omogenea informazioni e dati in gran parte già contenuti nei suddetti documenti.
- **rendere più efficaci** i meccanismi di comunicazione interna ed esterna.



Con il Piano della performance la Camera di Lucca intende rafforzare la coerenza tra le politiche, le strategie e l'operatività rappresentando in un unico documento obiettivi, risorse, programmi di attività e assicurando la piena trasparenza di quanto programmato e quanto realmente realizzato al fine di garantire agli stakeholder esterni l'accesso e la comprensione delle informazione sulle performance raggiunte dall'Ente.

1. La Camera di Commercio di Lucca

1.1 Chi siamo: la storia e i valori

La Camera di commercio è un ente di diritto pubblico dotato di autonomia funzionale: svolge cioè funzioni di interesse generale per le imprese e i consumatori e cura lo sviluppo dell'economia locale. Le Camere esercitano anche funzioni delegate dallo Stato o dalle Regioni, nonché quelle derivanti da convenzioni. Queste competenze rappresentano l'ampiezza e il confine della sua azione amministrativa e della sua autonomia.



Le origini della Camera di Commercio di Lucca sono remote ed illustri e si fondano su una tradizione di intelligenza e capacità imprenditoriale. La gloriosa **Corte dei Mercanti di Lucca**, la cui presenza è già certa nel 1214, era l'espressione delle attività che ruotavano intorno all'**arte maggiore**, quella della **seta** che già allora vantava un primato, ponendo Lucca alla ribalta mondiale. Nel 1182, i Consoli dei Mercanti Lucchesi e quelli del Comune avevano firmato una convenzione con Modena che prova come i consigli dei mercanti partecipassero al governo della città con autorità e peso, occupandosi di patti convenzionali ed atti politici.

La data del 1214 ha un particolare significato perché ricorda un importante raduno dei mercanti, presieduto da Consoli, nella chiesa di San Cristoforo, a simboleggiare il lungo e difficile cammino dei mercanti dell'epoca. Venne creata una sorta di costituente i cui statuti sono richiamati nel 1308 da quelli del Comune di Lucca. I soggetti sottoposti alla giurisdizione della Corte de' Mercanti erano elencati in un apposito capitolo degli statuti la cui prima stesura superstite, che cita più volte lo "statutum vetus", risale al 1376. La **Corte dei Mercanti** rappresentava tutti coloro che davano vita e partecipavano all'industria lucchese, che aveva il suo fulcro nella lavorazione dei panni serici e che portò Lucca ad essere, quando l'Italia e gran parte dell'Europa adottavano ancora criteri artigianali, la culla del capitalismo e dell'affermazione dell'industria su basi moderne.

Il **torsello** o **fardello della seta** fu l'emblema della Corte dei Mercanti, è legato con otto nodi ed è rappresentato su fondo turchino nel vessillo della Corte e compare altresì collocato nella parte rossa dell'arma comunale di Lucca. Nella simbologia della Corte dei Mercanti, nei cui sigilli figuravano, oltre al torsello, il Volto Santo e San Martino a cavallo, è stata scelta a rappresentare la Camera anche l'immagine di San Cristoforo disegnata nel capolettera dell'"incipit" dello statuto del 1468.

La **Camera di Commercio di Lucca**, come già l'antica e nobile Corte dei Mercanti, si colloca al fianco delle imprese con lo stesso spirito di collaborazione fattiva e costante, perché lo sviluppo delle realtà lucchesi risponda alle legittime ambizioni degli imprenditori, dei loro collaboratori ad ogni livello e di tutti coloro che contribuiscono alla crescita civile ed economica della provincia.

promuove il territorio e l'economia per accrescerne la competitività

è espressione di tutte le imprese del territorio

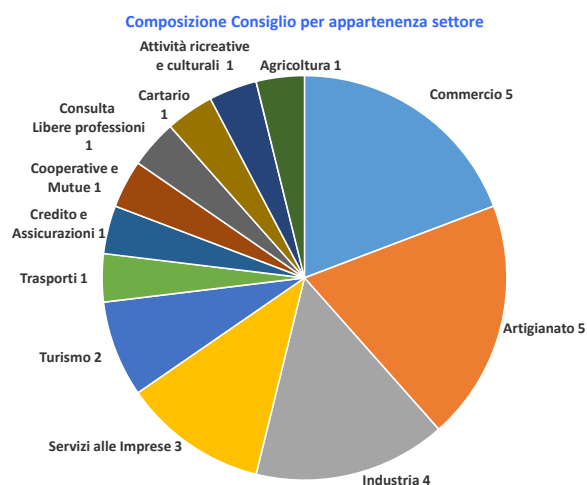


I valori che guidano l'operato della Camera di Commercio di Lucca privilegiano un modello operativo basato su tre priorità: Coinvolgimento, Condivisione, Compartecipazione: enti e istituzioni pubbliche, categorie economiche, comitati di distretto, fondazioni bancarie e istituti di credito, centri di servizio, altri soggetti pubblici e privati operanti nel territorio sono, infatti, i partners naturali dell'ente camerale per affrontare e risolvere i temi legati allo sviluppo del sistema economico della nostra provincia.

La Camera di Commercio oltre che essere interlocutore delle 40.000 imprese del territorio, è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori

1.2 Chi siamo: l'assetto istituzionale ed organizzativo

La Camera di Commercio di Lucca è amministrata da una **Giunta**, formata dal **Presidente**, Giorgio Bartoli, e da otto componenti. La Giunta è eletta da un **Consiglio** che attualmente è composto da ventisei membri, espressione delle categorie economiche più rappresentative della provincia: industria, commercio, artigianato, servizi alle imprese, trasporti e spedizioni, agricoltura, turismo, credito, assicurazioni, cooperazione, Consulta libere professioni, attività ricreative e culturali. Rimangono attualmente vacanti i due seggi spettanti alle Associazioni dei consumatori e ai sindacati.



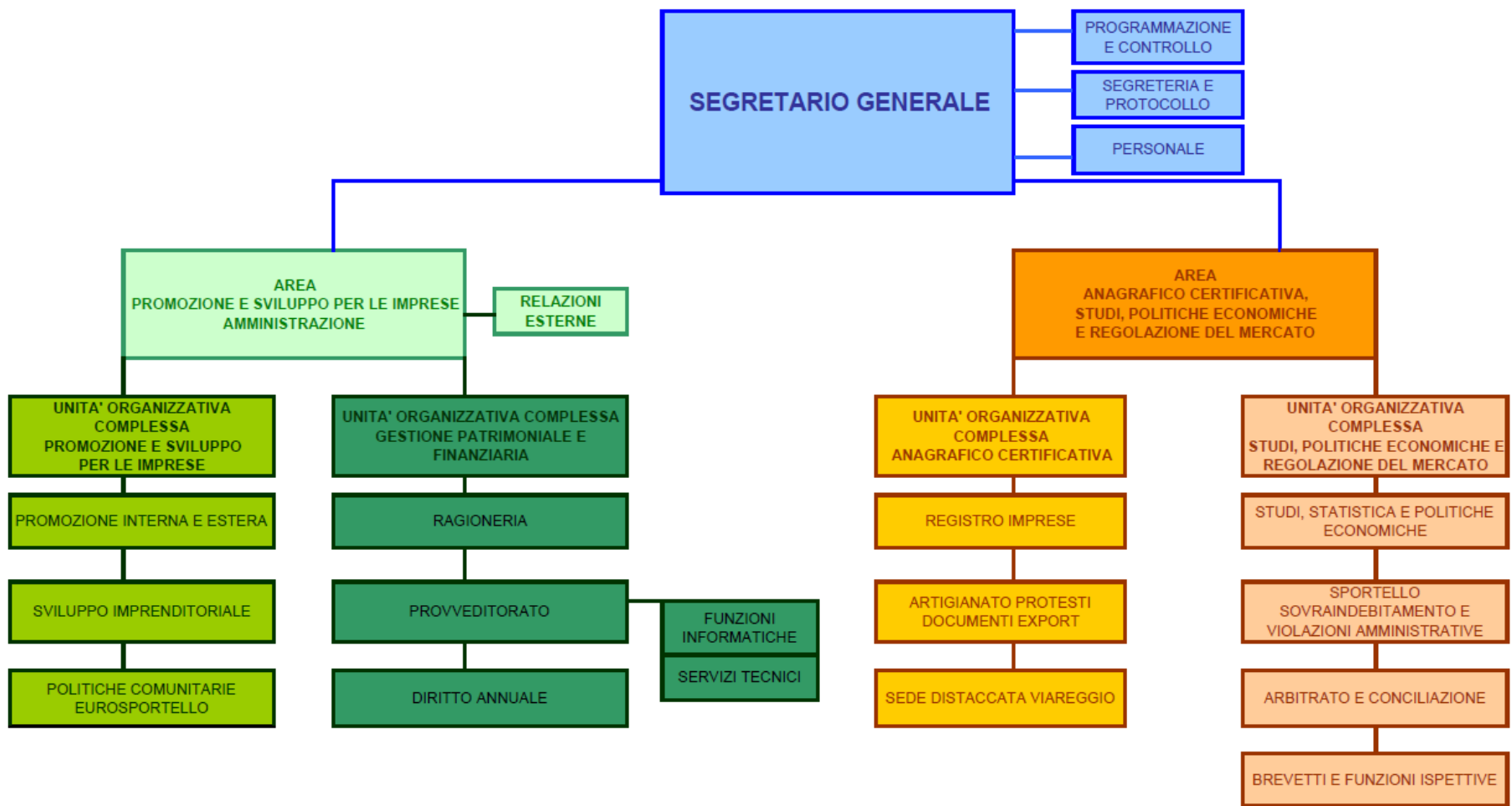
Gli organi statutari della Camera di Commercio sovrintendono a una struttura operativa articolata in tre Aree dirigenziali, nella quale il punto di riferimento primario è il **Segretario Generale**, Roberto Camisi, figura di vertice dell'organizzazione funzionale della Camera:

- Area Segretario Generale
- Area dirigenziale "Promozione e Sviluppo per le Imprese, Amministrazione"
- Area dirigenziale "Anagrafico Certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del Mercato"

Il Segretario Generale gestisce l'attività dell'amministrazione camerale indirizzando e coordinando l'attività dei dirigenti e curando l'organizzazione degli uffici, la gestione del personale e i correlati rapporti sindacali tra loro.

Alle dirette dipendenze del Segretario Generale operano gli uffici Programmazione e Controllo, Segreteria e Protocollo, Personale.

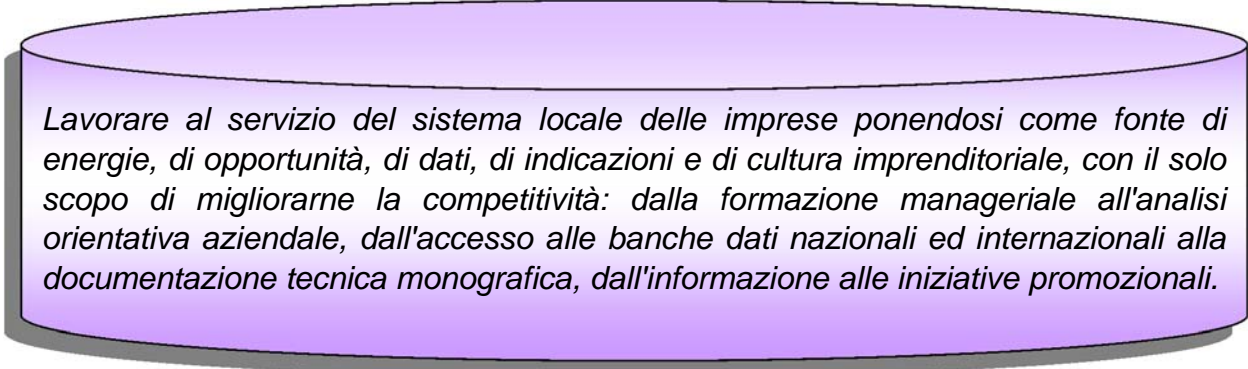
CAMERA DI COMMERCIO DI LUCCA - 15 novembre 2017



1.3 Il mandato istituzionale

Come stabilito dall'ultima riforma (D.lgs. n. 219/2016), le Camere di commercio hanno il compito di fornire, nell'ambito del territorio provinciale, funzioni di sostegno alla competitività delle imprese e funzioni nelle materie amministrative ed economiche.

In sintesi, accanto alle attività anagrafico-amministrative, le Camere svolgono funzioni di tutela del consumatore e della fede pubblica, sostegno alla competitività delle imprese, valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo, supporto alle PMI per il miglioramento delle condizioni ambientali, orientamento al lavoro e alle professioni.



Lavorare al servizio del sistema locale delle imprese ponendosi come fonte di energie, di opportunità, di dati, di indicazioni e di cultura imprenditoriale, con il solo scopo di migliorarne la competitività: dalla formazione manageriale all'analisi orientativa aziendale, dall'accesso alle banche dati nazionali ed internazionali alla documentazione tecnica monografica, dall'informazione alle iniziative promozionali.

Questa in sintesi la mission della Camera di commercio di Lucca

Un risultato possibile grazie alla condivisione dei “valori” comuni all'interno dell'organizzazione, regole non scritte che ispirano il modo di agire e di comportarsi di tutti coloro che lavorano in Camera di Commercio. Non riguardano solo azioni all'interno dell'Ente, come la valorizzazione delle persone e il rispetto dell'individuo, ma anche aspetti più generali del lavoro: dall'attenzione alle esigenze dell'utente, alla trasparenza e circolarità della comunicazione, fino alla capacità di guardare al futuro e di innovare.

1.4 Cosa facciamo

La Camera di commercio di Lucca da sempre opera a favore dello sviluppo del territorio, non condizionata da altre logiche e, con la piena consapevolezza della sua funzione, intende continuare a proporsi come soggetto di stimolo e di aggregazione. Stimolo ed aggregazione per affrontare, congiuntamente a tutti gli attori della provincia, lo sviluppo delle tematiche che condizionano la crescita del benessere collettivo. Le limitate risorse di cui un territorio può disporre, infatti, possono produrre risultati apprezzabili per il sistema economico solo se ben finalizzate e concentrate.

Per raggiungere questo obiettivo, si rende opportuno privilegiare un modello operativo basato sul coinvolgimento, la condivisione e la compartecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati operanti nel territorio.

Sulla base del decreto n. 219/2016 le attività esercitate dalla Camere di Commercio si possono così sintetizzare:

ATTIVITA' FINANZIATE CON IL DIRITTO ANNUALE

- pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del Registro Imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative;
- valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti. Con riferimento alle funzioni di cui alle lettere d) e d bis) del presente articolo sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.

ATTIVITA' FINANZIATE CON IL DIRITTO ANNUALE

- orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:
 - 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
 - 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
 - 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
 - 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;

- assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato;

ATTIVITA' OGGETTO DI CONVENZIONE con soggetti pubblici e privati in particolare negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Dette attività possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento;

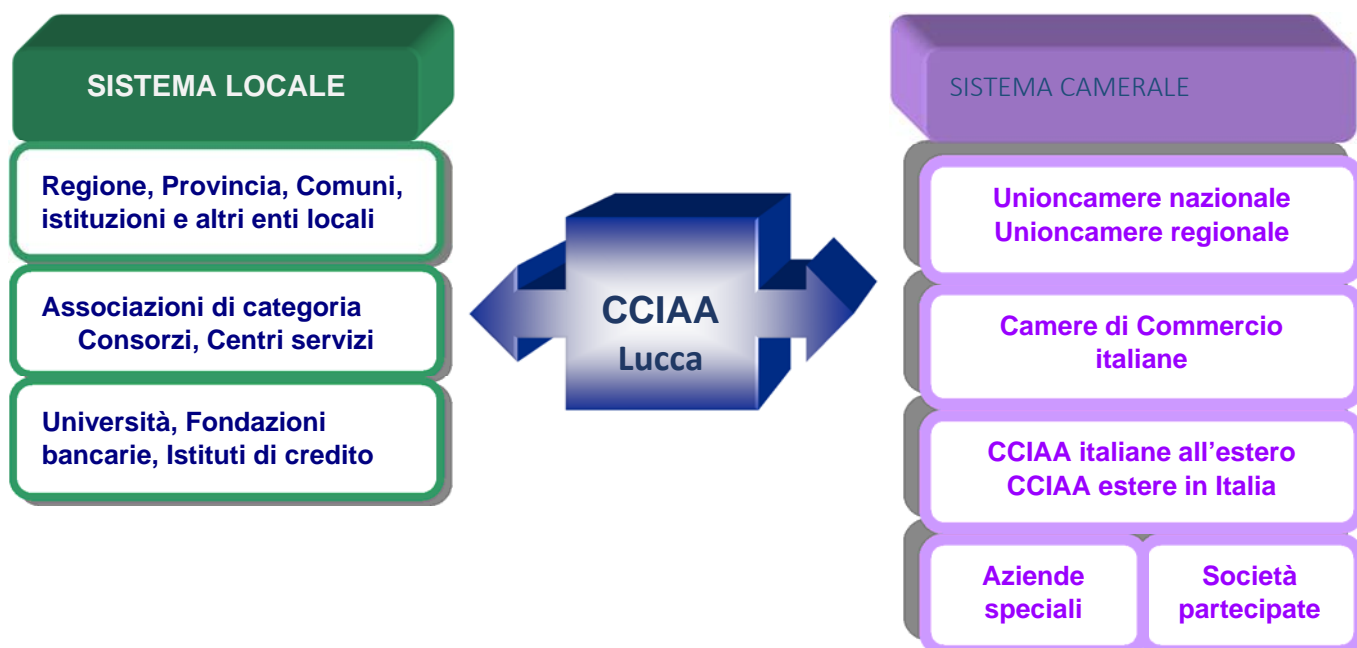
ATTIVITA' IN REGIME DI LIBERO MERCATO «pay per use» (es. attività di assistenza e supporto alle imprese)

1.5 Come operiamo

Sistema di governance integrato

La CCIAA di Lucca si afferma come attore al centro di una rete di relazioni istituzionali nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, lo sviluppo e la tutela del mercato.

I rapporti di collaborazione che la Camera ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale ma anche soggetti pubblici e privati del sistema locale.



Il sistema locale è espressione di tutte le molteplici realtà civili, accademiche, economiche presenti sul territorio. Oltre alle Associazioni di categoria, ai Sindacati e alle Associazioni dei consumatori che, in quanto rappresentanti del sistema economico locale, sono indubbiamente gli interlocutori privilegiati dell'Ente e compongono la compagine dei suoi amministratori, numerosi altri soggetti interagiscono quotidianamente con l'Ente e contribuiscono alla definizione delle sue strategie.

Basti pensare agli altri Enti pubblici e istituzioni locali che incidono sulle politiche di sviluppo del territorio, quali i Comuni, la Provincia, la Regione e le Comunità Montane, gli enti ed istituzioni nazionali quali la Prefettura, le Forze dell'ordine, gli Enti previdenziali ecc...

A questi si aggiungono quei soggetti che contribuiscono a creare e mantenere le condizioni di sviluppo del sistema economico, quali le Fondazioni bancarie, le banche, le Università locali, le Scuole ecc...

Vi sono poi tutti coloro che, a diverso titolo nel rispetto delle specifiche competenze di ciascuno, sono coinvolti nelle attività della CdC a favore del sistema imprenditoriale (Consorzi, Centri di servizio Ordini e Collegi professionali), i portatori di interessi non strettamente economici, quali associazioni no-profit e culturali, esponenti di rilievo della società civile ecc...

Le modalità di relazione che nel corso degli anni sono state istaurate con questi soggetti sono molteplici, ma perseguono tutte lo scopo principale: *dare ascolto al sistema delle imprese e del territorio, confrontarsi e sviluppare relazioni collaborative per tradurre le istanze in interventi da realizzare coinvolgendo il maggior numero di partner.*

Il **Sistema Camerale**, di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA italiane all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

Un network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui attuazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

1.6 Le Aree strategiche 2015 – 2019

Per lo svolgimento delle proprie attività la Camera di Commercio di Lucca ha approvato il Programma Pluriennale, per gli anni 2015 – 2019, con il quale ha delineato le proprie aree ed obiettivi strategici da realizzare nei cinque anni.

Concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente anche le società partecipate al 100% Lucca Intec Srl e Lucca Promos Scrl.



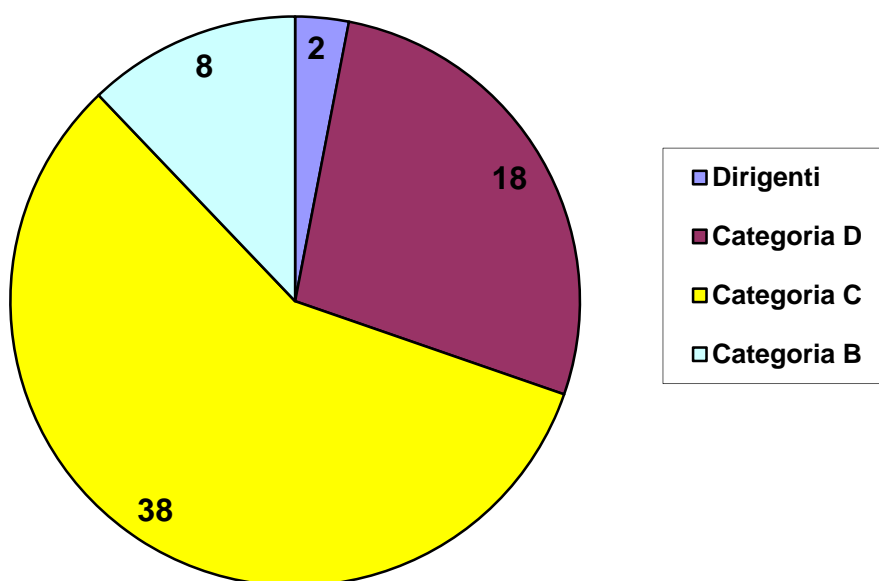
2. Identità

2.1 La Camera di Commercio in cifre

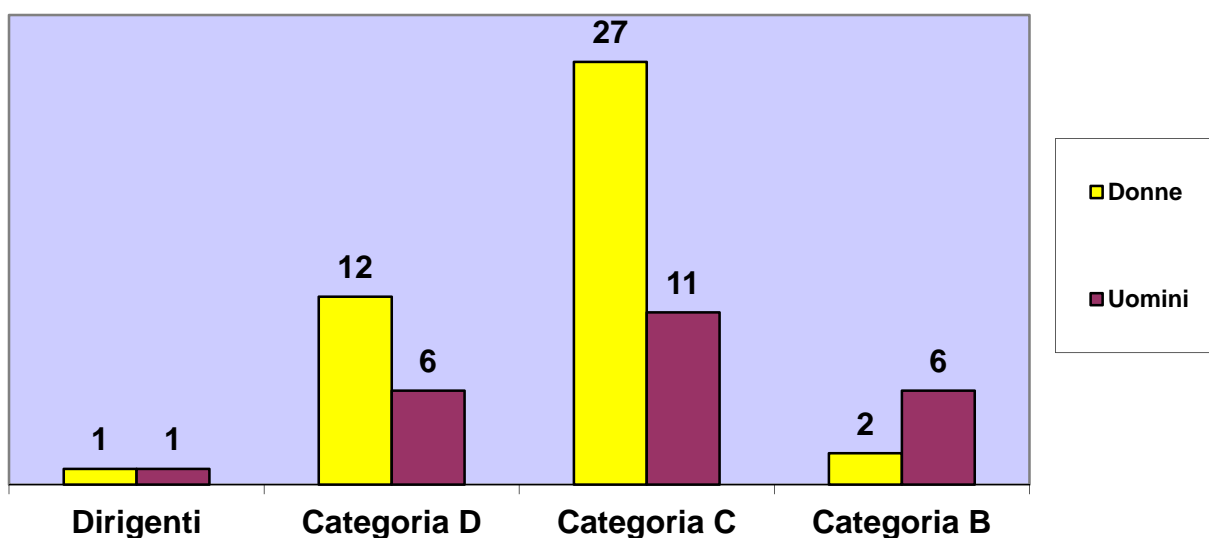
2.1.1 Il profilo qualitativo del personale.

Al 31/12/2018 il personale della Camera di Commercio di Lucca è pari a 66 unità.

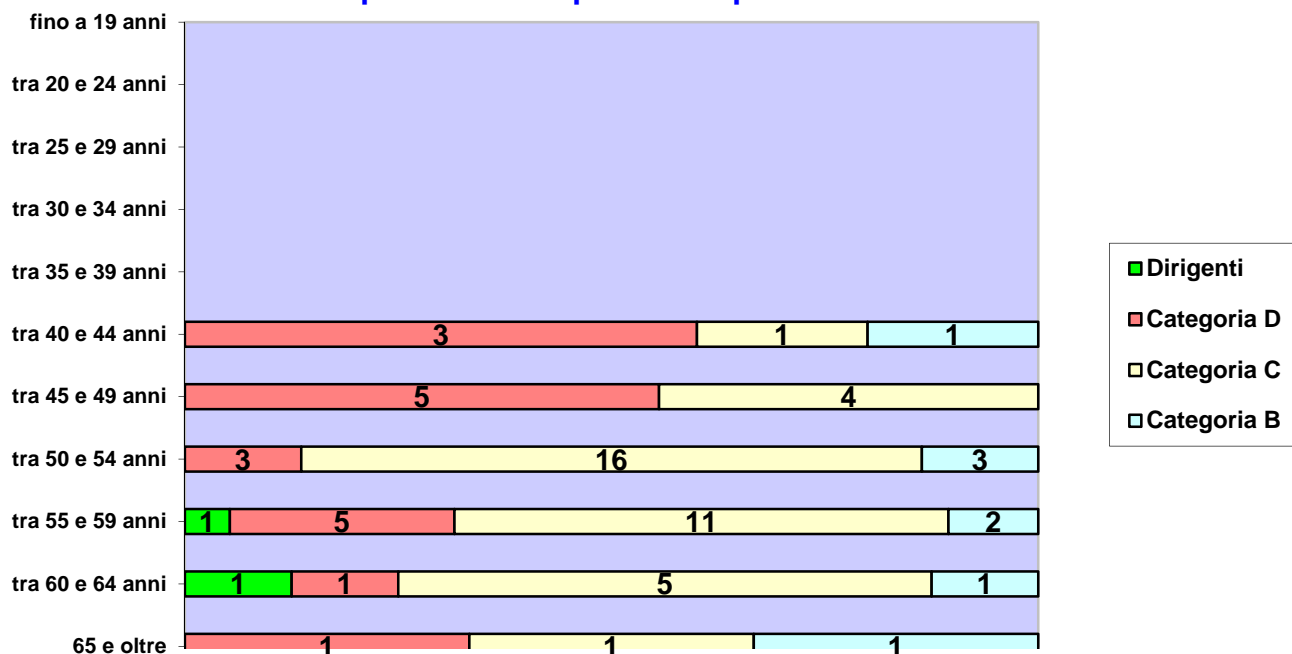
Composizione del personale per qualifica professionale



Composizione del personale per genere

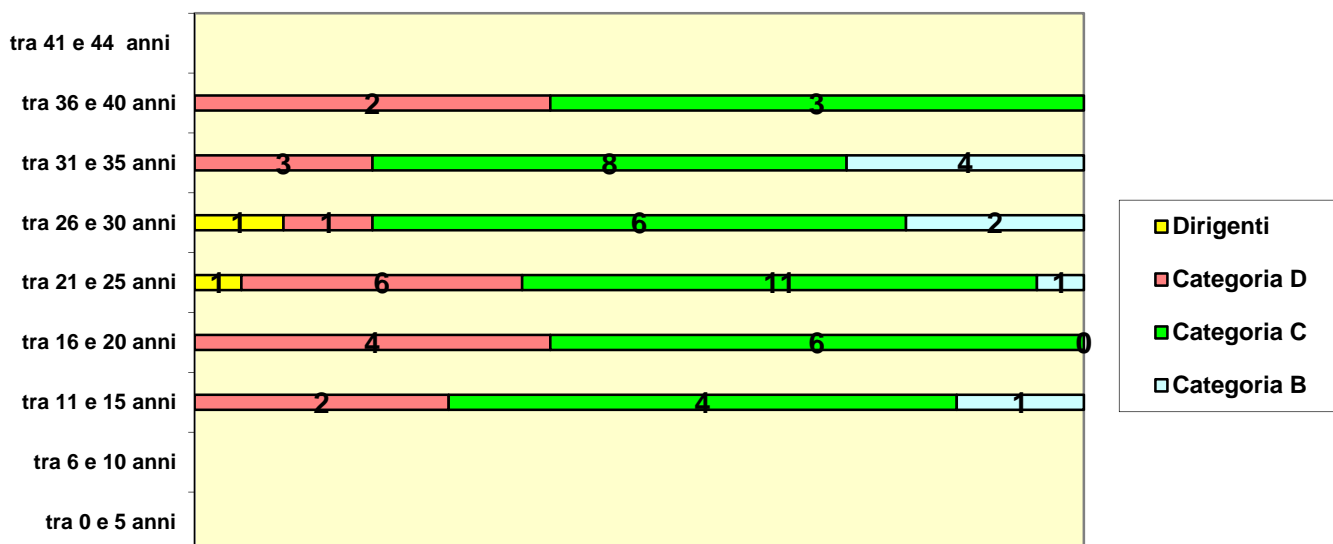


Composizione del personale per classi di età



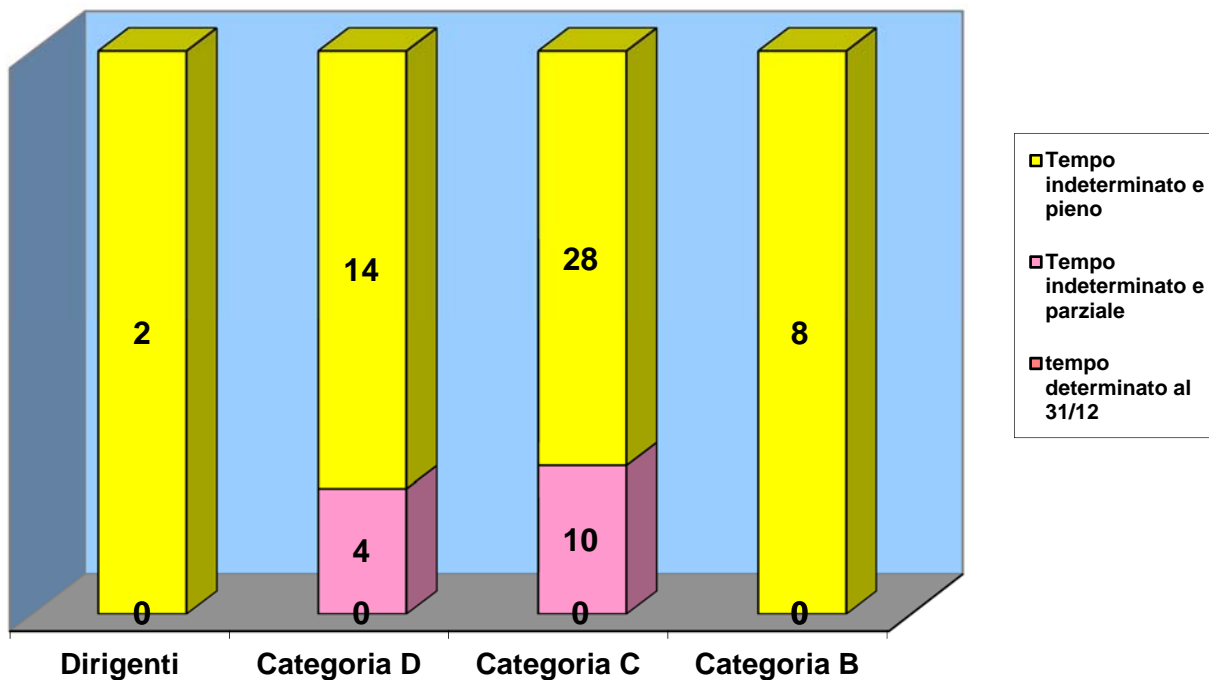
Per quanto riguarda le classi di età, la composizione del personale è piuttosto eterogenea, con una concentrazione nella fascia tra i 50-54. L'età media del personale camerale è pari a 54 anni.

Composizione del personale per anzianità di servizio

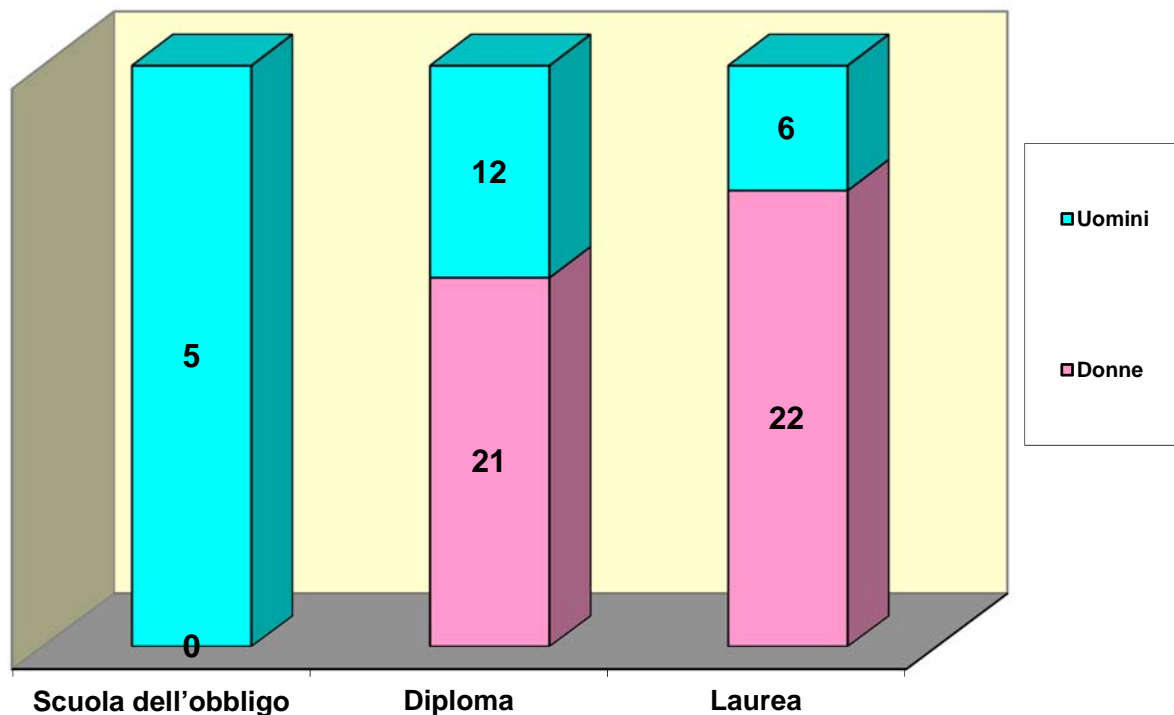


In base all'anzianità di servizio le classi più consistenti sono quelle comprese tra i 21 e 25 anni e tra i 31 e 35 anni.

Composizione del personale per tipologia contrattuale



Composizione del personale per titolo di studio e genere



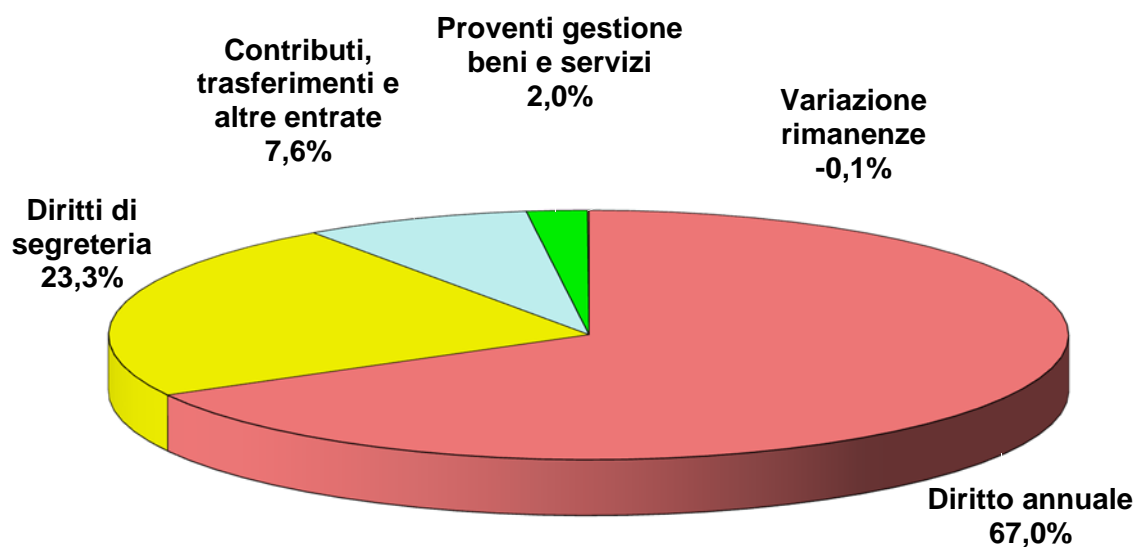
Per quanto concerne il titolo di studio, emerge complessivamente in maniera positiva una percentuale relativamente alta di laureati (42,43%) con una decisa maggioranza femminile. Il 50% è in possesso di licenza di scuola media superiore, meno rilevante la presenza di operatori con il solo diploma di scuola dell'obbligo.

2.1.2 Le risorse

Di seguito si rappresenta il trend degli ultimi esercizi e la previsione per l'anno 2019. Sono presi in considerazione tutti i proventi di parte corrente.

(migliaia di euro)	CONSUNTIVO						PRE-CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PROVENTI CORRENTI								
Diritto annuale	8.609,6	8.601,3	8.383,3	5.457,3	5.951,4	4.135,4	4.796,9	4.967,1
Diritti di segreteria	1.919,7	1.956,5	1.778,5	1.792,3	1.813,8	1.731,7	1.708,5	1.727,0
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.080,0	829,0	684,2	562,9	736,0	650,2	564,1	567,2
Proventi gestione beni e servizi	252,5	220,6	209,7	204,4	192,9	166,5	150,1	151,5
Variazione rimanenze	0,6	(0,4)	1,2	0,2	(6,3)	8,2	0,3	(3,9)
TOTALE	11.862,4	11.607,0	11.056,9	8.017,0	8.687,8	6.692,0	7.219,9	7.408,9

Proventi correnti 2019



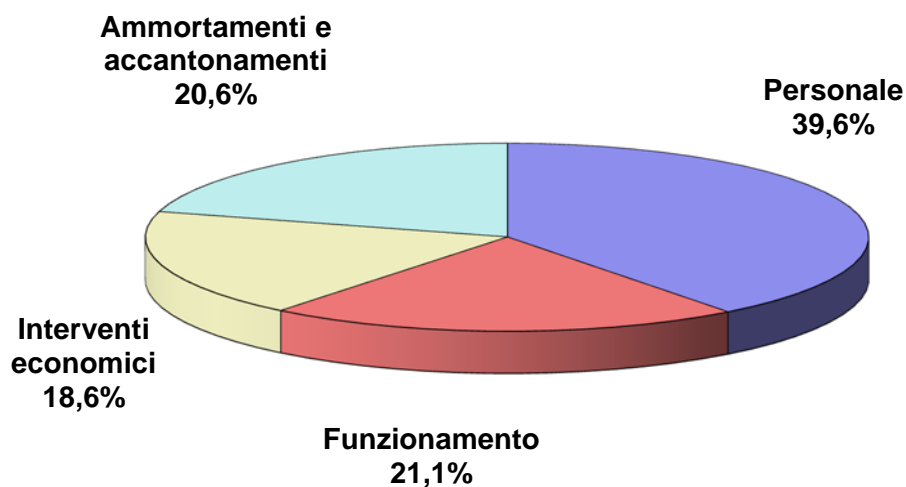
Nella tabella sotto riportata sono prese in considerazione le risorse necessarie per il mantenimento dei servizi erogati alle imprese e per la realizzazione degli obiettivi strategici al fine di dare attuazione alle aree strategiche. Per un quadro complessivo delle realizzazioni strategiche sono riportati anche i valori degli investimenti realizzati negli anni 2013-2018 e quelli in programma per il 2019.

Sommando gli oneri correnti e gli investimenti sono riportati infine i valori delle risorse totali messe a disposizione negli ultimi cinque anni e in preventivo 2019 per favorire il consolidamento e lo sviluppo del tessuto economico-produttivo locale. Da ciò emerge facilmente il notevole impegno finanziario della Camera soprattutto allo scopo di favorire la creazione di infrastrutture a supporto dello sviluppo economico locale.

(migliaia di euro)

						PRE- CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ONERI CORRENTI (A)							
Personale	3.751,0	3.552,4	3.446,7	3.427,2	3.288,0	3.174,5	3.069,1
Spese varie di funzionamento	1.585,5	1.421,6	1.323,9	1.155,8	1.130,2	1.232,1	1.299,3
Quote associative	852,2	827,5	418,4	385,0	341,9	314,0	316,3
Organi istituzionali	140,0	92,4	53,8	47,6	20,0	18,0	20,5
Interventi economici	2.978,4	1.995,9	1.058,4	1.151,6	964,7	1.257,1	1.442,1
Ammortamenti e accantonamenti	3.011,6	3.000,8	2.166,6	1.964,1	1.432,3	1.598,4	1.599,4
TOTALE (A)	12.318,7	10.890,5	8.467,7	8.131,2	11.437,9	7.594,1	7.746,6
INVESTIMENTI (B)	433,4	1.113,0	3.187,3	80,3	65,3	66,3	242,5
TOTALE RISORSE (A + B)	12.752,1	12.003,5	11.655,0	8.211,5	11.503,2	7.660,4	7.989,1

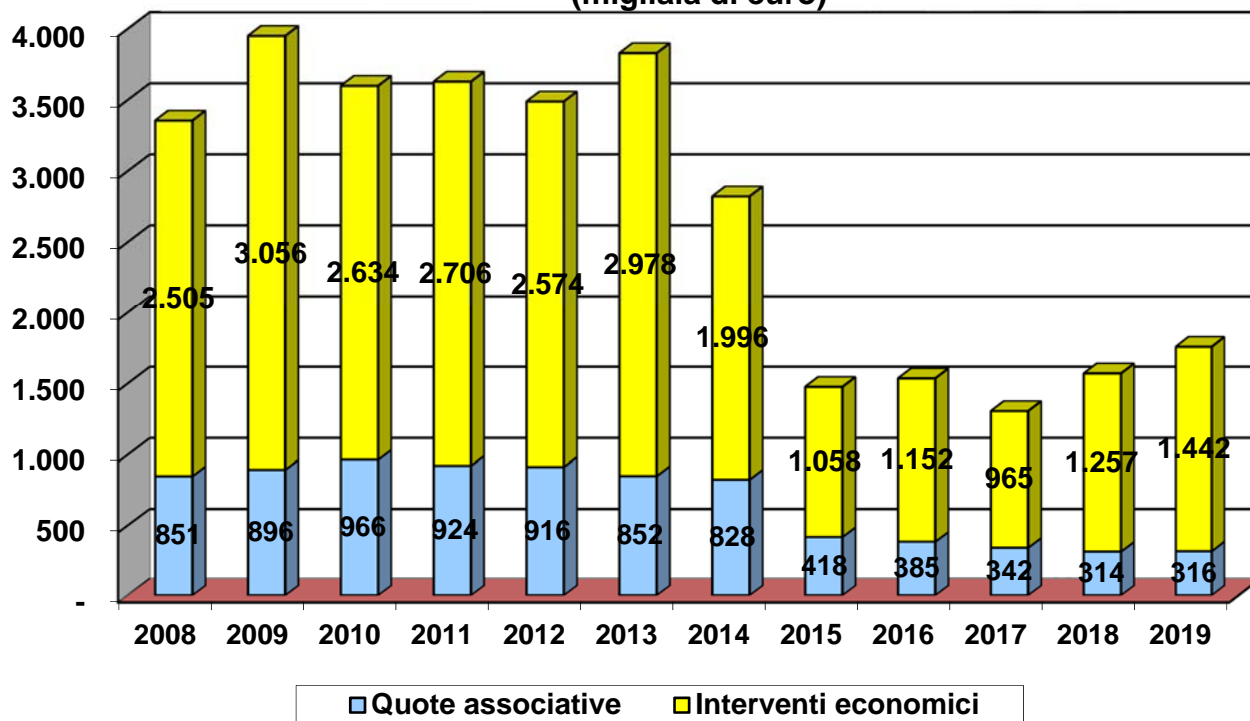
Oneri correnti 2019



Indice di rigidità economica

	CONSUNTIVO				PRE- CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	80,4%	92,4%	80,3%	92,8%	87,8%	85,1%

interventi economici e quote associative (migliaia di euro)



BUDGET 2019 PER AREE ED OBIETTIVI STRATEGICI	PROVENTI CORRENTI	TOTALE RISORSE DESTINATE	ONERI CORRENTI	INVESTIMENTI
TOTALE GENERALE BUDGET NON DEFINITO	6.013.252	6.276.702	6.134.202	142.500
TOTALE GENERALE BUDGET AREE STRATEGICHE	1.214.600	1.531.350	1.431.350	100.000
Area Strategica 1: COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	76.500	38.550	38.550	0
1B- ANALISI DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	0	3.000	3.000	0
1D- PROMOZIONE DEI SERVIZI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA	51.500	31.550	31.550	0
1E- VIGILANZA DEL MERCATO	25.000	2.000	2.000	0
1F- SPORTELLO LEGALITA' PER LE IMPRESE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITA' A TUTELA DI CONSUMATORI E IMPRESE	0	2.000	2.000	0
Area Strategica 2: SERVIZI ALLE IMPRESE	1.138.100	1.368.800	1.368.800	0
2B- RAFFORZAMENTO IMMAGINE DEL REGISTRO IMPRESE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO	14.000	9.800	9.800	0
2C- FAVORIRE LO START UP, SOSTENERE LO SVILUPPO D'IMPRESA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE	691.300	647.000	647.000	0
2D- RIAFFERMARE IL RUOLO DI "PUNTO DI PRIMO CONTATTO" TRA MONDO IMPRENDITORIALE E ISTITUZIONI EUROPEE, STATALI E TERRITORIALI	2.000	2.000	2.000	0
2E- VALORIZZAZIONE DELL'IDENTITA' TERRITORIALE: INIZIATIVE DI PROMOZIONE INTEGRATA A FAVORE DEL MARKETING TERRITORIALE, TURISMO, ARTIGIANATO E BENI CULTURALI	430.800	710.000	710.000	0
Area Strategica 3: COMPETITIVITA' DELL'ENTE	0	124.000	24.000	100.000
3C- GESTIONE DEL PATRIMONIO E DI OGNI NOVITA' DI COMPETENZA IN CHIAVE ECONOMICA E DI EFFICACIA	0	95.000	0	95.000
3E- LA COMUNICAZIONE E LA SUA STRATEGIA	0	25.000	20.000	5.000
3F- INNOVAZIONE NORMATIVA E MIGLIORAMENTO CONTINUO	0	4.000	4.000	0
TOTALE GENERALE BUDGET DELL'ENTE	7.227.852	7.808.052	7.565.552	242.500

(*) **NOTA:** Nel Budget delle Aree Strategiche i Proventi Correnti sono al netto degli Accantonamenti Svalutazione Crediti riferibili ai Progetti finanziati con maggiorazione 20% del Diritto Annuale

Le sedi e gli orari



La **Camera di Commercio di Lucca** svolge la propria attività presso la sede centrale di Lucca – Corte Campana, 10 – in genere con il seguente orario al pubblico: dal lunedì al venerdì dalle 9:00 alle 13:00 e il lunedì e mercoledì pomeriggio dalla 15:00 alle 16:00. Alcuni uffici seguono un diverso orario da verificare, pertanto, sul sito camerale www.lu.camcom.it.

Inoltre, la Camera nell'ottica di avvicinarsi alle necessità degli operatori-utenti, è presente nel territorio provinciale con 2 sedi decentrate presso le quali sono disponibili alcuni servizi (con orari di apertura al pubblico diversificati da consultare sul sito camerale):

Viareggio - Via Leònida Repaci, 16

Castelnuovo Garfagnana - Via Vittorio Emanuele, 9 (c/o locali della Comunità montana)

Infine, particolarmente utile la “sede virtuale”, cioè il sito internet www.lu.camcom.it, in grado di offrire vari servizi on line e dove si possono scaricare modulistica e informazioni sulle attività e le iniziative camerale.

3. L'analisi del contesto

3.1 La struttura economica della Provincia di Lucca

3.1.1 Il valore aggiunto totale e pro-capite

Nel 2017 la ricchezza prodotta dal sistema economico della provincia di Lucca, espressa in termini di valore aggiunto a prezzi correnti, è stimata pari a 9.810 milioni di euro (Fonte: Prometeia Spa, Ottobre 2018), un valore che rappresenta il 9,6% del valore aggiunto complessivamente prodotto in Toscana e che conferma la provincia al terzo posto in regione, dopo Firenze (33.717; 32,9%) e Pisa (11.506; 11,2%).

Le più recenti stime di Prometeia (ottobre 2018) presentano un generalizzato peggioramento dell'andamento economico rispetto a quanto previsto ad aprile 2018, coerentemente con il rallentamento dell'economia nazionale in atto: il valore aggiunto provinciale è infatti stimato in crescita del +0,7% nel 2017, un valore in linea con l'incremento registrato nel 2016 ma molto al di sotto di quanto stimato ad aprile quando il valore aggiunto era dato in crescita del +1,3% nell'anno.

Anche a livello regionale la stima di crescita (+0,7%) è stata rivista al ribasso e in linea con quella lucchese, mentre a livello nazionale la dinamica prevista resta migliore (+1,5%). Nel confronto con le altre province toscane si evidenzia come la stagnazione del valore aggiunto nel 2017 abbia interessato un po' tutti i territori, con un massimo per Firenze (+0,9%) seguita da Lucca (+0,7%) e poi Arezzo, Massa Carrara, Pisa, Prato e Siena in crescita del +0,5%, un valore al di sotto della media regionale. Stagnante la dinamica messa a segno da Pistoia (+0,1%) e Grosseto (-0,2%).

Valore aggiunto anno 2017 per territorio.

Valori in mln di euro a prezzi correnti e variaz. % a prezzi costanti

Territorio	Anno 2017	Var. % 2016/15	Var. % 2017/16
	A prezzi correnti	A prezzi costanti	
Arezzo	8.869	1,9%	0,5%
Firenze	33.717	1,0%	0,9%
Grosseto	4.877	0,6%	-0,2%
Livorno	8.163	0,5%	0,5%
Lucca	9.810	0,7%	0,7%
Massa-Carrara	4.359	1,6%	0,5%
Pisa	11.506	0,5%	0,5%
Pistoia	6.746	0,7%	0,1%
Prato	6.798	-0,2%	0,5%
Siena	7.632	1,1%	0,5%
TOSCANA	102.477	0,7%	0,7%
ITALIA	1.546.762	0,7%	1,5%

Fonte: Stime Prometeia Spa (Ottobre 2018)

L'andamento del valore aggiunto provinciale fino al 2010 ha mostrato una dinamica non inferiore a quella regionale e nazionale, mentre a partire dal 2011 la performance provinciale

si è collocata al di sotto dei benchmark, e tutt'ora evidenzia un profilo di crescita simile a quello toscano anche se meno pronunciato.

Il contributo dei vari settori economici al valore aggiunto provinciale (a prezzi correnti) nel 2017 conferma come siano i servizi a contribuire maggiormente alla formazione del valore aggiunto lucchese con 6.885 milioni di euro (a prezzi correnti), arrivando a rappresentare il 70,2% del totale. Segue il comparto industriale con 2.828 milioni (28,8%), al cui interno si distinguono l'industria in senso stretto (estrattivo, manifatturiero e utilities) con 2.303 milioni (23,5%) e le costruzioni con 524 milioni di euro per il 5,3% del valore aggiunto provinciale. Più marginale l'agricoltura, che nel 2017 ha contribuito per 98 milioni di euro alla formazione del valore aggiunto provinciale, l'1,0% del totale.

In Toscana, rispetto al territorio lucchese, si evidenzia una maggiore rilevanza del settore agricolo, che nel 2017 ha generato il 2,1% del valore aggiunto regionale, e del comparto dei servizi (72,6%); risulta invece inferiore il contributo del comparto industriale (25,3% nel complesso), sia nella componente industriale in senso stretto (21,0%) che in quella delle costruzioni (4,3%).

Valore aggiunto a prezzi correnti per branca di attività economica. Anno 2017.

Valori in milioni di euro

Aree geografiche	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria			Servizi	Totale
		Industria in senso stretto	Costruzioni	Totale Industria		
Arezzo	299	2.639	440	3.078	5.491	8.869
Firenze	222	7.370	1.083	8.453	25.042	33.717
Grosseto	304	411	273	684	3.890	4.877
Livorno	126	1.026	336	1.362	6.675	8.163
Lucca	98	2.303	524	2.828	6.885	9.810
Massa Carrara	45	810	252	1.062	3.251	4.359
Pisa	207	2.533	531	3.065	8.235	11.506
Pistoia	528	1.147	364	1.511	4.708	6.746
Prato	25	1.853	257	2.109	4.664	6.798
Siena	301	1.385	356	1.741	5.590	7.632
Toscana	2.154	21.478	4.416	25.894	74.429	102.477
Italia	33.048	299.643	72.348	371.991	1.141.723	1.546.762

Fonte: Stime Prometeia Spa (Ottobre 2018)

L'andamento del valore aggiunto nel 2017 mostra dinamiche differenziate per i diversi comparti produttivi: l'agricoltura provinciale ha segnato una flessione del -9,2% a prezzi costanti dopo il recupero dell'anno precedente (+7,8%). Il comparto industriale è cresciuto del +2,9% grazie alla positiva dinamica del comparto manifatturiero (+3,3%), mentre le costruzioni hanno evidenziato un rallentamento nel recupero (+0,8%). È rimasto stabile invece il comparto dei servizi (commercio e pubblici esercizi, trasporti, servizi finanziari, servizi alle imprese, servizi alle persone, ecc.), con una dinamica del valore aggiunto ferma al +0,1% rispetto al 2016 (dopo il -0,2% di un anno prima).

Andamento del valore aggiunto a prezzi costanti per branca di attività economica.

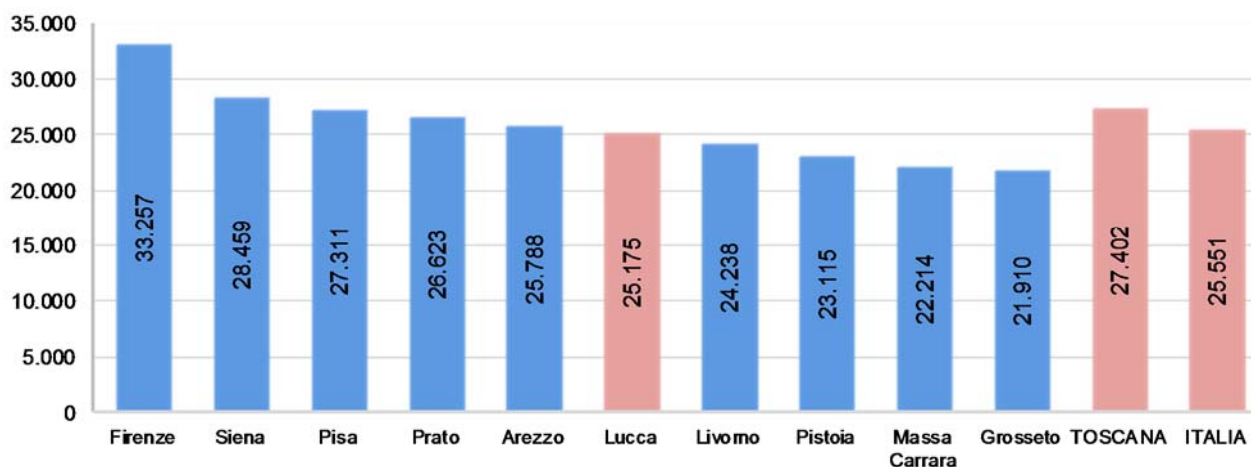
Variazione % 2017/2016

Aree geografiche	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria			Servizi	Totale
		Industria in senso stretto	Costruzioni	Totale Industria		
Arezzo	-14,3%	3,8%	-0,2%	3,2%	0,0%	0,5%
Firenze	-10,9%	3,9%	-2,9%	3,0%	0,4%	0,9%
Grosseto	-9,2%	0,8%	0,8%	0,8%	0,4%	-0,2%
Livorno	-8,4%	2,3%	-1,0%	1,5%	0,5%	0,5%
Lucca	-9,2%	3,3%	0,8%	2,9%	0,1%	0,7%
Massa Carrara	-10,3%	2,5%	0,9%	2,1%	0,1%	0,5%
Pisa	-10,7%	3,1%	-1,0%	2,4%	0,1%	0,5%
Pistoia	-11,0%	3,1%	2,2%	2,8%	0,6%	0,1%
Prato	-13,6%	1,9%	4,6%	2,2%	-0,2%	0,5%
Siena	-11,5%	3,8%	0,2%	3,0%	0,4%	0,5%
Toscana	-11,1%	3,3%	-0,3%	2,7%	0,3%	0,7%
Italia	-4,5%	3,7%	1,0%	3,2%	1,1%	1,5%

Fonte: Stime Prometeia Spa (Ottobre 2018)

Nel 2017 il valore aggiunto procapite in provincia di Lucca è risultato pari a 25.175 euro, un valore inferiore a quello medio regionale, pari a 27.402 euro, e poco al di sotto di quello nazionale, attestatosi a 25.551 euro. In un'ideale classifica provinciale del valore aggiunto procapite Lucca si colloca in sesta posizione in Toscana (45esima in Italia), dopo Firenze (33.257 euro), Siena (28.459), Pisa (27.311), Prato (26.623) e Arezzo (25.788). Seguono in graduatoria le restanti province con valori progressivamente inferiori.

**Valore aggiunto a prezzi correnti pro-capite per provincia
Anno 2017 (valori in euro)**

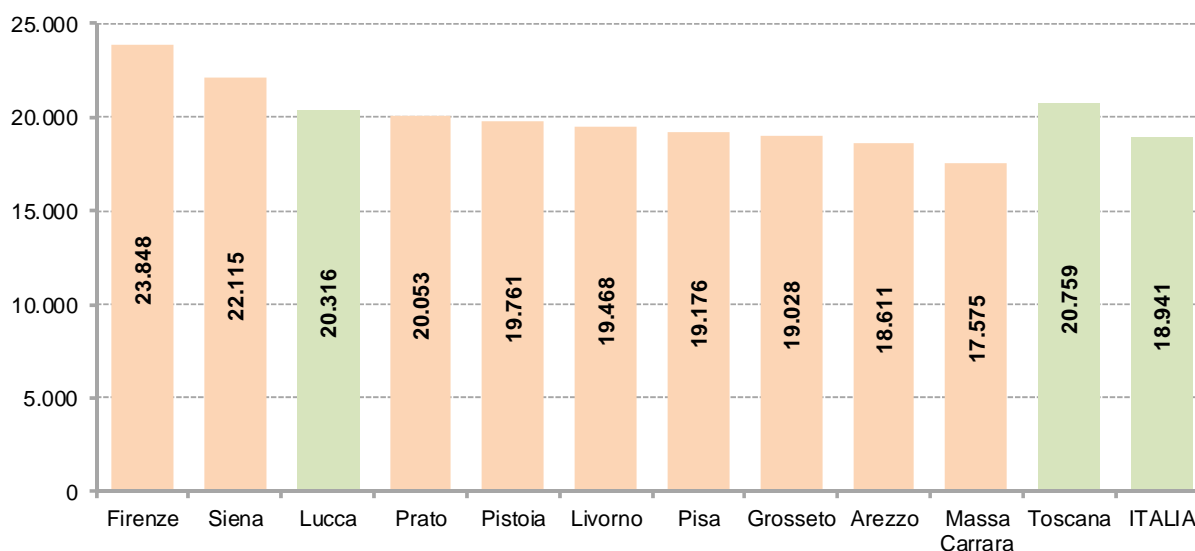


Fonte: elaborazioni su stime Prometeia Spa (Ottobre 2018)

3.1.2 Il reddito disponibile e quello imponibile

Dopo il peggioramento della situazione economico-patrimoniale delle famiglie registrato negli anni della crisi, con una contrazione del reddito disponibile e dei relativi consumi, dal 2015 si è verificato un recupero dei livelli reddituali e conseguentemente dei consumi da parte delle famiglie. Il reddito disponibile pro-capite delle famiglie lucchesi, terzo in Toscana per valore dopo Firenze e Siena, dopo la ripresa fatta segnare nel 2016 ha confermato la positiva dinamica di crescita portandosi a quota 20.316 euro nel 2017, con un +1,6% rispetto a un anno prima (stima Prometeia Spa ottobre 2018). Tale dinamica risulta in linea sia con quella regionale, in aumento del +1,6% nel 2017, che con quella nazionale (+1,7%). A livello territoriale Siena ha messo a segno la ripresa reddituale più sostenuta (+2,0%), seguita da Massa Carrara (+1,9%), Grosseto e Arezzo (+1,8%) e Pistoia e Livorno (+1,7%). Al disotto della media toscana si posizionano Firenze (+1,6%), Pisa (+1,4%) e Prato (+1,1%).

Reddito disponibile delle famiglie consumatrici - Anno 2017
Valore procapite in euro



Fonte: Stime Prometeia Spa (Ottobre 2018)

I contribuenti residenti in provincia di Lucca che hanno assolto all'obbligo di presentazione della dichiarazione dei redditi Irpef per l'anno d'imposta 2016 -o in via diretta, attraverso i modelli Unico e 730, o come soggetti sottoposti a trattenute per opera del soggetto che eroga loro i redditi (Mod.770)- sono stati 267.702 sui circa 2,6 milioni della Toscana, un valore in lieve contrazione (-0,4%) rispetto all'anno precedente. Malgrado il calo del numero di contribuenti, si è registrato un nuovo recupero del reddito imponibile dichiarato nell'anno, complessivamente pari a 5.381 milioni di euro e in crescita del +0,4% rispetto ai 5.360 milioni del 2015. In conseguenza di tali andamenti, il reddito imponibile pro-capite dei contribuenti persone fisiche lucchesi nel 2016 si è attestato a 20.100 euro, in aumento del +0,8% rispetto ai 19.940 euro del 2015 e poco al di sotto sia della media nazionale (20.212 euro) che di quella Toscana, pari a 20.583 euro pro-capite. In un'ideale graduatoria Toscana del reddito imponibile medio, i contribuenti lucchesi si confermano in quinta posizione dopo Firenze, Pisa, Siena e Livorno.

3.1.3 Le imprese e gli addetti

Al 30 settembre 2018 i dati del Registro delle Imprese segnalano per Lucca 42.794 imprese registrate: di queste 36.484 sono operative, mentre 3.781 risultano inattive, 1.507 in scioglimento o liquidazione e 1.038 con procedure concorsuali in atto. Le unità economiche con eventi che, nella maggior parte dei casi, portano alla cessazione d'impresa (procedure concorsuali, scioglimenti e liquidazioni) a Lucca sono quindi il 5,9% delle imprese iscritte al Registro delle Imprese, un valore inferiore sia alla media toscana che nazionale (6,5%).

Sedi d'impresa per status al 30/9/2018. Lucca, Toscana e Italia.

Valori assoluti e composizione %

Status d'Impresa	Val. Ass.	Composizione %		
	Lucca	Lucca	Toscana	Italia
Attive	36.484	84,9%	85,5%	84,6%
Sospese	164	0,4%	0,2%	0,1%
Inattive	3.781	8,8%	7,8%	8,8%
con Procedure concorsuali	1.038	2,4%	2,1%	2,1%
in Scioglimento o Liquidazione	1.507	3,5%	4,4%	4,4%
Totale registrate	42.974	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Infocamere-Stockview

Le imprese realmente operative in provincia di Lucca (imprese attive) rappresentano il 10,3% di quelle operanti in Toscana. Rispetto a dodici mesi prima la numerosità imprenditoriale risulta in calo del -0,5%, per 201 imprese attive in meno. Nella media toscana si registra una diminuzione del numero di imprese operative del -0,3%, con un andamento negativo per quasi tutte le province.

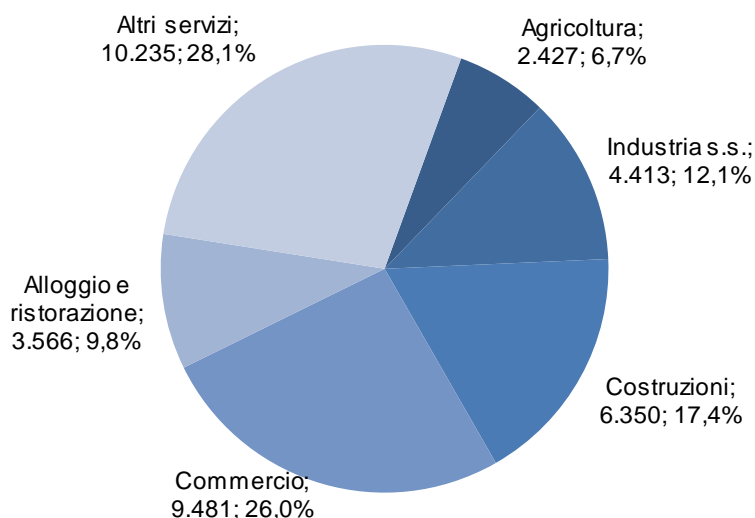
Le imprese artigiane della provincia continuano a mostrare elevate difficoltà, con una ulteriore flessione che porta il numero di imprese a 11.303 unità attive al 30 settembre 2018 dalle 11.511 di un anno prima, per una diminuzione di -208 unità (-1,8%). L'incidenza artigiana sul tessuto imprenditoriale operativo provinciale scende quindi al 31,0% dal 31,4% di un anno prima, restando comunque più elevata sia rispetto al dato regionale, dove l'artigianato rappresenta il 29,3% (104.073 imprese attive, in contrazione del -1,2% nel periodo), che a quello nazionale che si attesta al 25,3% (1.305.460 unità, -1,5%).

A livello settoriale è il comparto dei Servizi nel complesso (commercio e pubblici esercizi, trasporti, servizi finanziari, servizi alle imprese, servizi alle persone, ecc.) a racchiudere il più elevato numero di unità produttive in provincia a fine settembre 2018 (23.282 imprese attive, il 63,8% del totale). All'interno del settore si distinguono il commercio, con 9.481 imprese (26,0% delle imprese provinciali), i servizi di alloggio e ristorazione (3.566, 9,8%) e le rimanenti attività dei servizi (10.235 unità; 28,1%).

Le Costruzioni rappresentano il secondo settore provinciale per numerosità imprenditoriale (6.350) con una quota pari al 17,4% delle imprese attive, in calo del -1,9% rispetto a un anno prima. Seguono l'Industria in senso stretto (attività manifatturiere, industrie estrattive, energia, utilities) con 4.413 imprese attive al 30 settembre 2018 per il 12,1% del tessuto imprenditoriale provinciale, e il settore primario (agricoltura e pesca) che incide sul complesso delle imprese provinciali per il 6,7% (2.427 imprese attive).

Imprese attive per settore al 30-9-2018

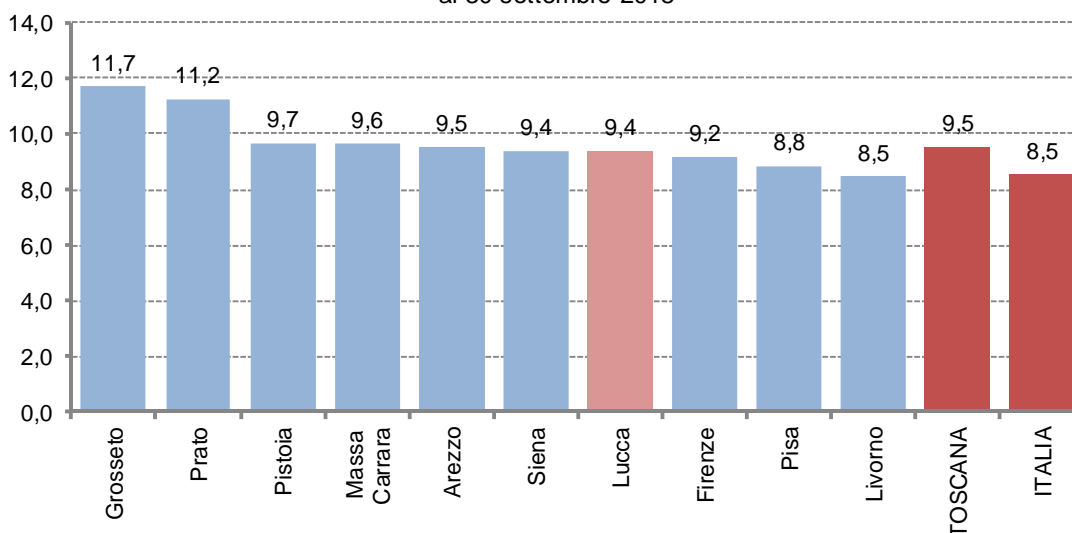
Valori assoluti e quote %



Fonte: Infocamere-Stockview

La densità imprenditoriale in provincia di Lucca risulta pari a 9,4 imprese attive ogni 100 abitanti, un valore poco al di sotto della media toscana (9,5) e superiore alla media nazionale che si attesta a 8,5 imprese ogni 100 abitanti. All'interno della regione, il confronto con gli altri territori evidenzia i più elevati livelli di imprenditorialità per Grosseto e Prato, che confermano valori superiori alla media regionale (rispettivamente 11,7 e 11,2 imprese ogni 100 abitanti), seguite da Pistoia (9,7), Massa Carrara (9,6), Arezzo (9,5) e Siena (9,4); valori meno elevati si registrano invece per Firenze (9,2), Pisa (8,8) e Livorno (8,5).

La densità imprenditoriale*
al 30 settembre 2018



Fonte: Infocamere-StockView e Istat

*numero di imprese ogni 100 abitanti al 30 settembre 2018; popolazione residente al 31 agosto 2018

3.1.4 I settori di specializzazione della provincia di Lucca

Il comparto manifatturiero lucchese al 30 settembre 2018 risulta composto da 4.225 imprese attive per complessive 5.274 unità locali. Cinque sono i principali settori di specializzazione produttiva: la cantieristica nautica, il calzaturiero, il lapideo, la meccanica e il cartario.

Il settore della nautica (cantieristica, riparazione e manutenzione), con 423 imprese attive e 532 unità locali (UL) al 30 settembre 2018, risulta il settore di specializzazione con il più elevato numero di unità produttive, arrivando a rappresentare il 10,1% dell'intero comparto manifatturiero. Seguono il calzaturiero (370 imprese attive e 418 UL), la meccanica (369 imprese attive e 469 UL) e il settore lapideo (326 imprese e 410 UL). Il cartario, con 151 imprese attive e complessive 280 UL, si caratterizza per la presenza di imprese più strutturate e con una dimensione occupazionale media più elevata (43 addetti per impresa contro gli 8,2 medi del comparto manifatturiero lucchese). Tale fattore spiega anche la ridotta percentuale d'impresе artigiane nel cartario, pari al 23,2%, un valore molto contenuto rispetto agli altri settori che vanno dal 47,0% della nautica al 66,3% del lapideo, con un valore medio del comparto manifatturiero provinciale che si colloca al 62,0%.

Imprese attive, addetti e unità locali nei principali settori produttivi della provincia di Lucca.

Valori al 30/9/2018

Settore	Imprese	Unità Locali	% Imprese Artigiane
Calzaturiero	370	418	53,8%
Cartario	151	280	23,2%
Lapideo	326	410	66,3%
Meccanica	369	469	58,3%
Nautica	423	532	47,0%
Manifatturiero	4.225	5.274	62,0%

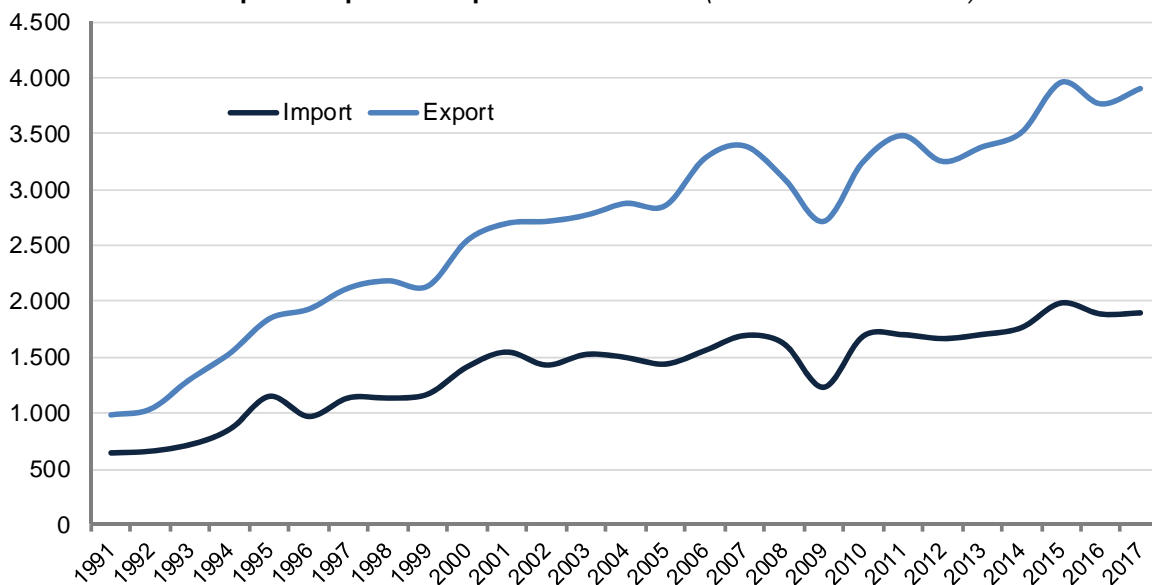
Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi e Statistica della Camera di Commercio di Lucca su dati Infocamere-Stockview

3.2 Gli scambi commerciali

Nel corso degli ultimi 25 anni gli scambi con l'estero della provincia di Lucca hanno evidenziato un trend di crescita costante, sia dal lato delle vendite che degli acquisti oltre confine: in termini nominali il valore delle vendite di beni e servizi sui mercati esteri è infatti passato dai 986 milioni di euro del 1991 ai 3.905 milioni di euro del 2017, mentre quello degli acquisti dai paesi esteri nello stesso periodo è cresciuto da 645 a 1.898 milioni di euro. Nei primi nove mesi del 2018 le vendite all'estero della provincia di Lucca hanno superato i 3,2 miliardi di euro (3.202 milioni), con una crescita del +7,3% rispetto allo stesso periodo del 2017. La dinamica ha mostrato una forte accelerazione nel trimestre luglio-settembre, segnando un +13,8% dopo gli incrementi già registrati nei primi due trimestri del 2018 (rispettivamente +3,2% e +4,8%).

Nel periodo gennaio-settembre l'andamento provinciale è risultato migliore sia di quello toscano (+2,3%) che di quello nazionale, cresciuto del +3,1%. La dinamica regionale è stata trainata da Lucca, che ha fatto segnare l'incremento più elevato tra i territori; in positivo anche Firenze, Pisa, Prato e Pistoia, mentre per le altre province si sono registrate contrazioni.

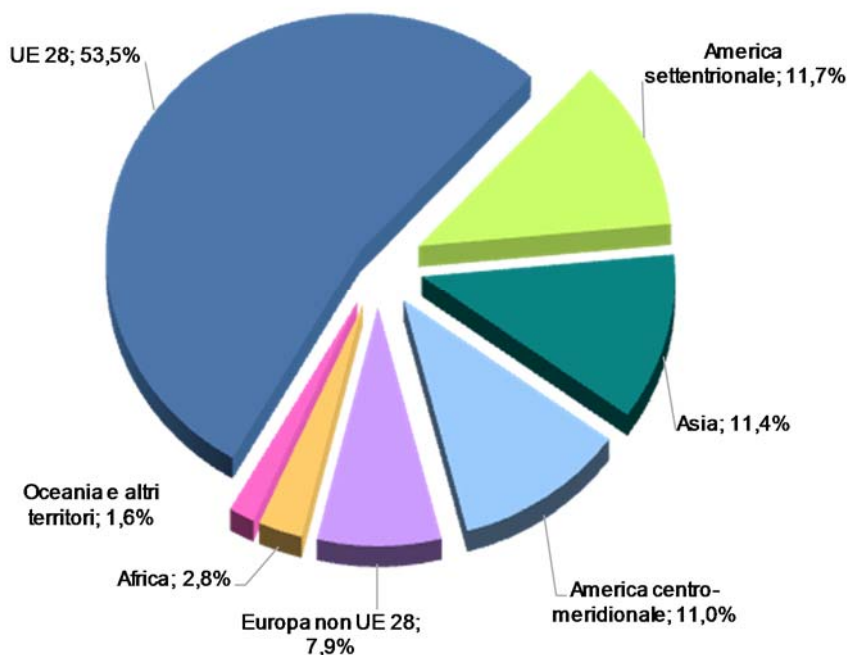
Import - Export della provincia di Lucca (valori in milioni di euro)



Fonte: Istat-Coeweb

Le vendite all'estero della provincia sono cresciute sia in Europa (+6,3%), che ha assorbito oltre la metà delle esportazioni provinciali, sia nel continente americano (+12,6%) con l'area settentrionale in aumento del +27,1%, mentre quella centro-meridionale è rimasta stabile (+0,4%). Sono incrementate le vendite anche verso l'Asia (+10,0%), mentre per Africa (-4,8%) e Oceania (-11,8%) si sono registrate contrazioni.

**Esportazioni della provincia di Lucca per area di destinazione
Gennaio-Settembre 2018
Composizione %**



Fonte: Istat-Coeweb

Le importazioni provinciali sono aumentate del +8,6%, portandosi a 1.583 milioni nei primi nove mesi dell'anno. Dopo un primo trimestre stagnante (+0,1%), a partire da aprile il valore degli acquisti dall'estero è incrementato a ritmi elevati, con un +13,4% nel secondo trimestre e un +12,3% nel terzo. L'import è cresciuto anche per Toscana e Italia, con tassi rispettivamente del +7,4% e del +5,0%.

La dinamica delle importazioni provinciali è determinata dall'incremento del valore degli acquisti dall'America centro-meridionale (+57,3%, in gran parte legato all'aumento di prezzo della cellulosa), da Africa e Asia, mentre per Europa e Oceania si registrano contrazioni.

3.2.1 Le esportazioni dei settori di specializzazione

I settori di specializzazione produttiva della provincia di Lucca risultano fortemente legati alla capacità di vendere le proprie produzioni sui mercati esteri, e assumono una particolare rilevanza anche a livello regionale e nazionale. La crescita delle esportazioni provinciali nel corso dei primi nove mesi del 2018 è infatti legata al positivo andamento di alcuni dei principali settori manifatturieri provinciali: la meccanica (651 milioni di euro nel complesso) ha trainato la crescita provinciale con un aumento del +32,4% rispetto ai primi nove mesi del 2017 (+35,3% le macchine per impieghi speciali), il cartario (808 milioni) è cresciuto del +13,4% in valore grazie al forte incremento delle vendite di pasta da carta, carta e cartone (+34,2%). In controtendenza la cantieristica nautica (505 milioni di euro) che ha mostrato una lieve diminuzione delle vendite all'estero nel periodo (-4,4%), pur mantenendo elevati livelli di fatturato estero. Hanno incrementato le proprie vendite all'estero anche la fabbricazione di materiale elettrico e meccanica di precisione (+17,2%), l'industria metallurgica (+13,0%) e la gomma e plastica (+5,8%).

L'export dei principali settori della provincia di Lucca. Gennaio-Settembre 2018

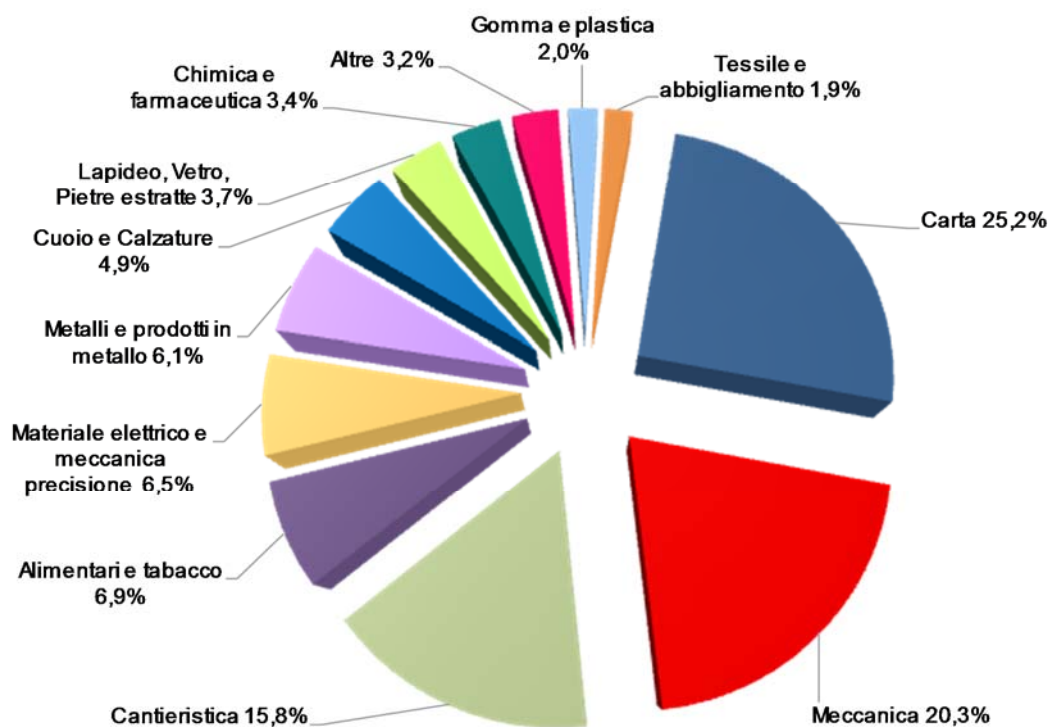
Valori assoluti in mln di euro, variazioni % e quote % sulla Toscana

	Lucca	Var.% Gen.-Set. 2018/2017	Toscana	Var.% Gen.-Set. 2018/2017	Quota % Lucca su Toscana
Calzaturiero	130	-14,5%	1.568	2,4%	8,3%
Cartario	808	13,4%	932	12,3%	86,7%
Ind. Lapidea, del Vetro, Pietre Estr.	120	-14,0%	775	-2,4%	15,5%
<i>di cui Ind. Lapidea</i>	82	-18,2%	360	-3,7%	22,7%
Meccanica	651	32,4%	3.140	-13,0%	20,7%
<i>di cui Macch. per impieghi speciali</i>	508	35,3%	1.014	11,6%	50,0%
Nautica	505	-4,4%	569	-0,6%	88,7%
Manifatturiero	3.117	7,6%	25.837	1,5%	12,1%

Fonte: Istat

Per gli altri settori si sono registrate contrazioni, con il comparto alimentare in diminuzione del -4,7% e la chimica del -7,5%, mentre per le calzature (-13,4%), l'industria lapidea (-18,2%) e il tessile e abbigliamento (-19,9%) la contrazione ha superato i dieci punti percentuali.

**Esportazioni della provincia di Lucca per settore di attività
Gennaio-Settembre 2018**
Composizione %



Fonte: Istat-Coeweb

3.3 Il turismo

Il numero d'impresе iscritte al Registro delle Impresе e operative nel settore turistico-ricettivo in provincia di Lucca si è portato a quota 3.566 unità attive a fine settembre 2018 con un incremento di +26 unità nel corso dell'ultimo anno. Nel dettaglio settoriale, il numero di ristoranti è cresciuto arrivando a 1.680, con 30 unità in più rispetto a fine settembre 2017, mentre le strutture ricettive per brevi soggiorni (campeggi e altri alloggi) sono salite a 349, per 13 impresе aggiuntive. Il numero di alberghi è aumentato di un'unità portandosi a 385, mentre è diminuita la consistenza dei bar (1.133; -14 unità negli ultimi dodici mesi) e delle mense e catering (19 unità; -4 rispetto a settembre 2017).

Consistenza delle impresе attive nel comparto turistico in provincia di Lucca

Valori assoluti

Impresе turistiche	30/09/2016	30/09/2017	30/09/2018
Alberghi	387	384	385
Campeggi e altri alloggi per brevi soggiorni	327	336	349
Ristoranti	1.613	1.650	1.680
Mense e catering	21	23	19
Bar	1.152	1.147	1.133
Totale	3.500	3.540	3.566

Fonte: Infocamere-Stockview

Dal lato della movimentazione turistica, secondo i dati pubblicati da Regione Toscana relativi ad arrivi (clienti ospitati negli esercizi ricettivi) e presenze (notte trascorse negli esercizi

ricettivi) sul territorio, nel corso del 2017 si è registrato un incremento del numero di turisti contestualmente a una diminuzione dei pernottamenti trascorsi in provincia di Lucca. Gli arrivi, pari a 1.033.304 nell'anno, sono cresciuti del +5,1% rispetto al 2016 grazie soprattutto all'aumento dei turisti italiani (+7%), mentre per gli stranieri l'incremento si è fermato al +2,8%. Le notti trascorse in provincia (presenze) hanno registrato invece una contrazione del -3,7%, attestandosi a quota 3.592.979, un valore in linea con quanto registrato nel 2015. In particolare, a determinare la flessione è stata la diminuzione delle presenze dei turisti stranieri (-7,9%) a fronte di un lieve incremento di quelle dei turisti italiani (+0,6%). La durata media dei soggiorni trascorsi in provincia è quindi scesa nel 2017 a 3,5 notti, dalle 3,8 notti del 2016 (3,6 nel 2015). La flessione risulta pronunciata soprattutto per quanto riguarda i turisti stranieri, passati da 4,2 notti trascorse nel 2016 a 3,7 nel 2017, mentre per i turisti italiani la permanenza media si è ridotta a 3,3 notti (3,5 nel 2016). In definitiva, sono arrivati più turisti, sia italiani che stranieri, ma la loro permanenza sul territorio è calata. Il 77,6% dei turisti che hanno visitato la provincia ha soggiornato presso strutture alberghiere, che hanno raccolto il 68,9% delle presenze, in linea con quanto rilevato nel 2016.

Arrivi e presenze turistiche in provincia di Lucca. Anno 2017.

Valori assoluti e variazioni % rispetto all'anno 2016.

	TOTALE						
	Arrivi			Presenze			Permanenza media
	Anno 2017	Comp. %	Var. %	Anno 2017	Comp. %	Var. %	Anno 2017
Totale	1.033.304	100,0%	5,1%	3.592.979	100,0%	-3,7%	3,5
Italiani	571.560	55,3%	7,0%	1.871.927	52,1%	0,6%	3,3
Stranieri	461.744	44,7%	2,8%	1.721.052	47,9%	-7,9%	3,7

	ALBERGHIERO						
	Arrivi			Presenze			Permanenza media
	Anno 2017	Comp. %	Var. %	Anno 2017	Comp. %	Var. %	Anno 2017
Totale	801.689	100,0%	3,4%	2.476.485	100,0%	-3,0%	3,1
Italiani	453.175	56,5%	5,3%	1.289.736	52,1%	-2,6%	2,8
Stranieri	348.514	43,5%	1,1%	1.186.749	47,9%	-3,5%	3,4

	EXTRA ALBERGHIERO						
	Arrivi			Presenze			Permanenza media
	Anno 2017	Comp. %	Var. %	Anno 2017	Comp. %	Var. %	Anno 2017
Totale	231.615	100,0%	11,2%	1.116.494	100,0%	-5,0%	4,8
Italiani	118.385	51,1%	14,2%	582.191	52,1%	8,5%	4,9
Stranieri	113.230	48,9%	8,2%	534.303	47,9%	-16,4%	4,7

Fonte: Regione Toscana

A livello territoriale, nel 2017 la Versilia ha confermato un incremento degli arrivi (+4,3%; 638.557) e una contestuale flessione delle presenze (-5,0%; 2.593.152), con una permanenza media di 4,1 notti. La Versilia ha ospitato quasi i due terzi (61,8% degli arrivi) dei turisti giunti in provincia, e in termini di presenze quasi tre pernottamenti su quattro

(72,2%) sono avvenuti nell'area. Il calo è stato determinato dai turisti stranieri (42,5% degli arrivi e 44,6% delle presenze in Versilia), che hanno segnato un timido +1,8% per gli arrivi e un -10,6% per le presenze, in diminuzione soprattutto dai paesi dell'Europa occidentale. Relativamente al turismo interno, invece, gli arrivi sono cresciuti del +6,3% a fronte di una stabilità delle presenze, arrivando a rappresentare il 57,5% degli arrivi e il 55,4% delle presenze nell'area.

L'area della Piana di Lucca nel 2017 ha ospitato il 29,8% degli arrivi e il 19,5% delle presenze provinciali, con una dinamica positiva sia per gli arrivi (+5,4%) che per le presenze (+1,9%). L'andamento è risultato positivo soprattutto sul fronte italiano, con gli arrivi in crescita del +7,5% e le presenze del +4,4%, mentre gli stranieri sono aumentati del +3,6% in termini di arrivi e del +0,2% di presenze.

L'andamento è risultato infine molto controverso nella Valle del Serchio (Media Valle e Garfagnana) dove si è registrata una crescita degli arrivi (+9,6%) e un calo delle presenze (-3,9%), trascinate dal -6,8% degli stranieri. La Valle del Serchio ha ospitato l'8,4% degli arrivi in provincia e l'8,3% delle presenze, con una permanenza media più elevata per gli stranieri (4,7 notti) rispetto agli italiani (2,7 notti).

3.4 La popolazione e la spesa delle famiglie

La popolazione residente in provincia di Lucca al 31 agosto 2018 si attesta a 388.703 unità, il 10,4% del totale regionale. La provincia di Lucca è caratterizzata da un'elevata densità abitativa, pari a 219,2 abitanti/Km², un valore significativamente superiore al corrispondente dato regionale (162,4 ab/Km²) e dovuto principalmente all'elevata densità abitativa dei comuni costieri.

Popolazione residente in provincia di Lucca e in Toscana.

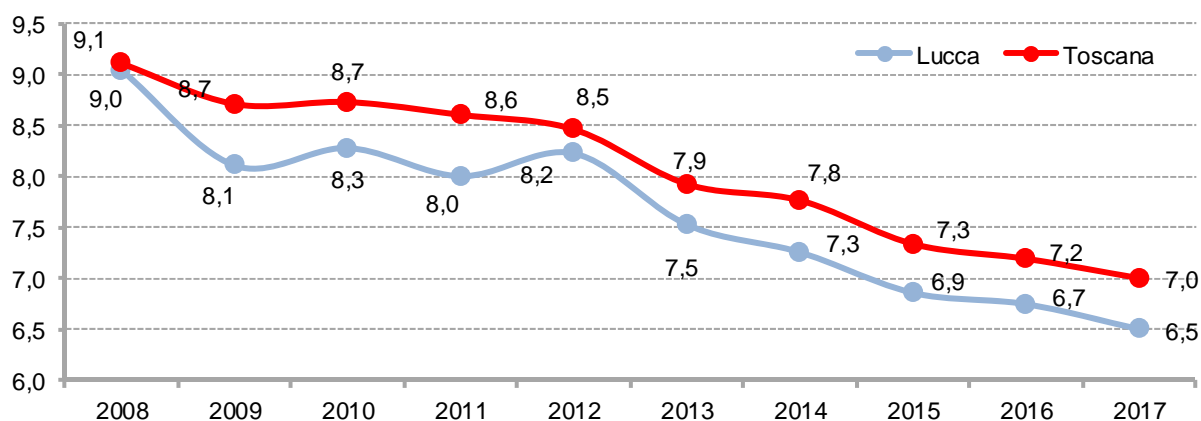
	Lucca	Toscana	Lucca su Toscana
Popolazione residente (31/8/2018) dato provv.	388.703	3.733.655	10,4%
Densità abitativa (abitanti/Km ²)	219,2	162,4	-
Stranieri residenti (31/12/2017)	31.184	408.463	7,6%
Stranieri su popolazione residente (31/12/2017)	8,0%	10,9%	-

Fonte: elaborazione su dati Istat-Demo

La popolazione straniera residente in provincia a fine 2017 si è attestata a quota 31.184 unità, l'8,0% del totale dei residenti, un valore in aumento rispetto ai 30.416 (7,8%) di un anno prima, ma significativamente inferiore al 10,9% registrato in Toscana a fine 2017.

La provincia di Lucca evidenzia una tendenza all'invecchiamento più accentuata rispetto alla media regionale: il tasso di natalità (nati/popolazione media) provinciale è infatti sceso ulteriormente nel 2017 arrivando al 6,5‰, dal 6,7‰ di un anno prima. Anche il valore regionale risulta in flessione al 7,0‰, dal 7,2‰ del 2016.

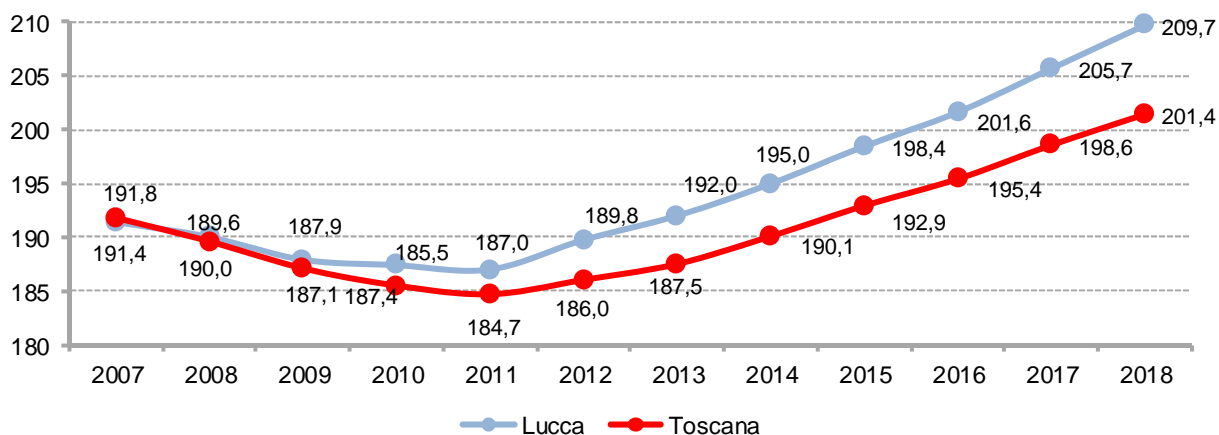
Andamento del tasso di natalità in provincia di Lucca e Toscana Valori per mille abitanti



Fonte: Istat-Demo

Come conseguenza della diminuzione della natalità si rileva un progressivo invecchiamento della popolazione residente: l'indice di vecchiaia (popolazione over64/under15) presenta infatti per Lucca valori più elevati della media regionale già a partire dal 2008, e dal 2011 risulta in progressiva e decisa crescita. L'indicatore per la provincia di Lucca è passato dai 187 residenti over 64 ogni 100 under 15 di inizio 2011 ai 209,7 di inizio 2018. Analogamente l'andamento regionale, cresciuto dai 184,7 del 2011 agli attuali 201,4, anche se il ritmo è meno accentuato rispetto al territorio lucchese.

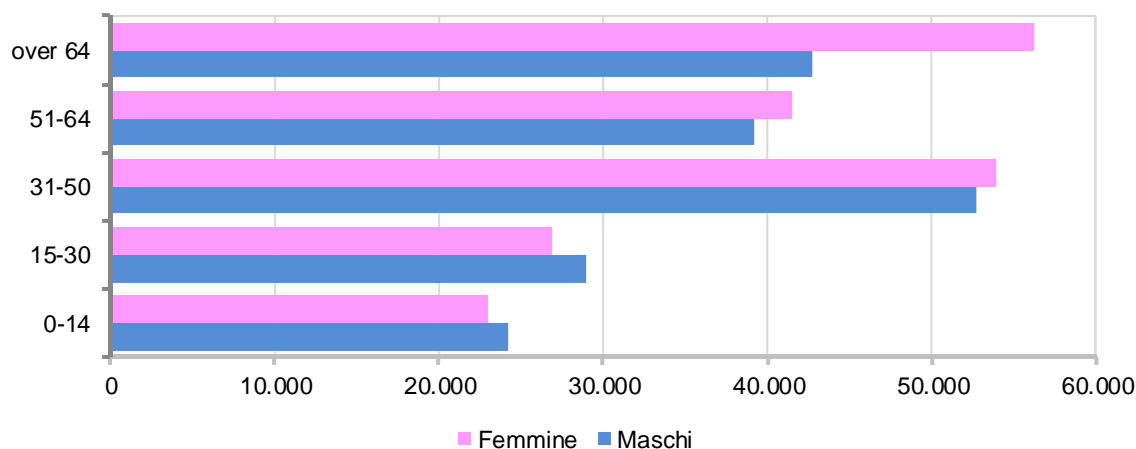
Andamento dell'indice di vecchiaia in provincia di Lucca e Toscana Valori al 1 gennaio di ogni anno



Fonte: Istat-Demo

In linea con l'anno precedente, la popolazione provinciale risulta composta per il 51,8% da persone di sesso femminile, con una netta prevalenza soprattutto nella fascia di età over 65 anni (56,9%). La popolazione femminile risulta infatti superiore a quella maschile per le fasce di età superiori ai 30 anni, mentre nelle classi più giovani prevale la componente maschile. Complessivamente la popolazione over 64 anni rappresenta il 25,4% del totale provinciale, contro una quota del 26,5% di popolazione fino ai 30 anni di età.

Popolazione residente in provincia di Lucca per genere e classe di età
Valori assoluti al 1 gennaio 2018



Fonte: Istat-Demo

Relativamente alla spesa delle famiglie, secondo l'Osservatorio sui Consumi 2018 di Findomestic Banca Spa (stime Prometeia Spa) la spesa per consumi delle famiglie italiane ha presentato una ripresa a partire dal primo trimestre 2017, dopo il rallentamento registrato nel periodo precedente. Tra i fattori che hanno sostenuto il rafforzamento dei consumi assumono particolare rilevanza il miglioramento del mercato del lavoro, anche se a un ritmo più contenuto del precedente biennio quando era stato favorito dalla ripresa dell'attività economica e dagli incentivi fiscali, e l'incremento del reddito disponibile. Per il 2017 la variazione dei consumi di beni durevoli a livello nazionale è stimata in crescita del +1,6% (Prometeia Spa, ottobre 2018).

L'Osservatorio sui Consumi 2018 di Findomestic Banca Spa mette in luce come a livello nazionale la tenuta della spesa abbia interessato molti comparti, anche se con differenti dinamiche. Il mercato della mobilità (auto e moto) ha confermato tassi di crescita vivaci, nonostante un rallentamento nel ciclo di sostituzione di vetture nuove da parte delle famiglie, grazie al permanere di condizioni di credito favorevoli, alle politiche promozionali delle case produttrici e dei concessionari, e all'offerta di vetture a Km 0. La domanda di camper e moto, più sensibile di altri comparti al miglioramento del reddito, ha presentato una dinamica vivace. La spesa per la casa ha fornito un contributo più modesto alla crescita dei consumi, penalizzata dal ridimensionamento del fatturato nei mercati dell'elettronica di consumo e dell'information technology per la famiglia.

In provincia di Lucca la spesa complessiva per beni durevoli ha mostrato una crescita del +0,8% (come in Toscana), più modesta di quella nazionale (+1,4%), con un andamento in significativo rallentamento rispetto al 2016. Tale dinamica è da attribuirsi principalmente alla ripresa del settore mobilità, in particolare alle vendite di auto usate che hanno contribuito in buona parte alla crescita complessiva della spesa assieme al settore del mobilio, sostenuto dal rafforzamento della crescita dei redditi, alla ripresa del mercato immobiliare e alla proroga delle agevolazioni fiscali.

In contrazione gli altri comparti, in particolare i grandi elettrodomestici, l'elettronica di consumo e l'Information Technology famiglie.

Nel 2017 le famiglie lucchesi hanno speso mediamente 2.898 euro per l'acquisto di beni durevoli, un valore superiore sia a quello medio regionale (2.712 euro) che a quello nazionale (2.330 euro).

3.5 Il mercato del lavoro

L'anno 2017 si è caratterizzato per un nuovo peggioramento del mercato del lavoro che ha riportato la situazione occupazionale provinciale al 2015, con una nuova diminuzione dell'occupazione cui ha fatto seguito anche un incremento del numero dei disoccupati e degli inattivi in provincia.

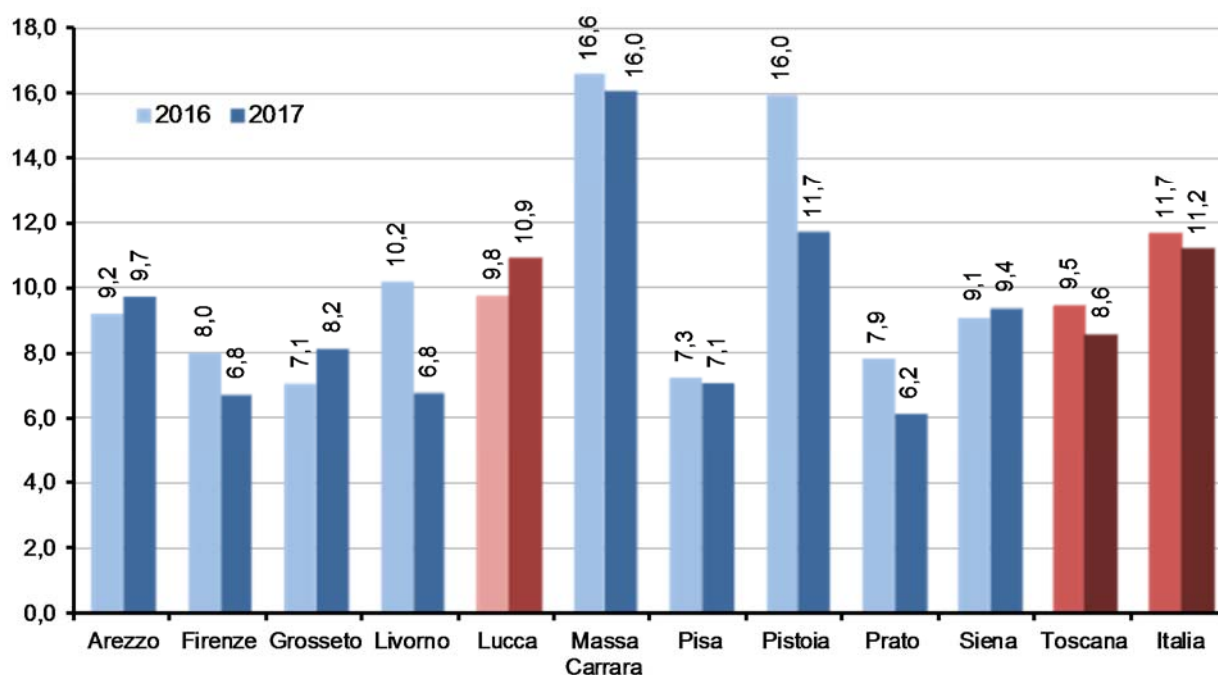
Dopo il recupero registrato nel biennio 2015-2016, gli occupati hanno segnato una flessione nel 2017 scendendo a quota 154.000 unità, con una diminuzione di 6.500 unità (-4,0%) rispetto all'anno precedente. Il tasso di occupazione (15-64 anni) si è attestato al 61,4%, due punti percentuali in meno rispetto al 2016. La diminuzione riguarda i lavoratori alle dipendenze (-5,5%, -6.500 unità), mentre gli indipendenti sono rimasti stabili rispetto al 2016, quando avevano segnato un incremento (+4,1%).

In relazione al genere, l'occupazione è diminuita più per le donne (-6,6% dopo il +7,1% del 2016) che per gli uomini (-1,7%), con una perdita di 4.800 posti di lavoro in rosa rispetto ai mille e settecento degli uomini. Il tasso di occupazione è così sceso al 54,0% per le donne (dal 57,3% del 2016), mentre per gli uomini si è portato al 69,0%, con una contrazione di 0,7 punti percentuali rispetto a un anno prima.

A livello settoriale la frenata dell'occupazione ha interessato quasi tutti i settori dell'economia: la flessione più rilevante si è verificata nel comparto dei servizi (-6.900 unità, -6,5%) che nel 2017 ha impiegato circa 106.000 unità lavorative, seguito dalle attività industriali (-380 unità, -0,7%) a quota 52.400, mentre l'agricoltura è cresciuta di 770 unità a quota 3.100 occupati.

Dopo la diminuzione registrata nel 2016, la stima dei disoccupati in provincia di Lucca ha evidenziato un aumento nel 2017 portando a quota 18.800 il numero di persone in cerca di lavoro, un valore in crescita di quasi 1.500 unità (+8,3%) rispetto all'anno precedente. A tale dinamica è corrisposto un incremento del tasso di disoccupazione al 10,9% nel 2017, 1,1 punti percentuali in più rispetto al 2016.

Tassi di disoccupazione per provincia (valori percentuali)



Fonte: ISTAT

Pur diminuendo per entrambi i generi, si evidenziano dinamiche parzialmente differenti per uomini e donne: il tasso di disoccupazione femminile si è portato all'11,6% (8.900 unità), in lieve aumento dall'11,5% del 2016, nonostante una diminuzione delle donne in cerca di occupazione (-560 unità); per gli uomini la disoccupazione è cresciuta sia in termini assoluti (+2.000 unità; +25,3%) sia nel tasso, che ha raggiunto il 10,4% (9.900 unità) dall'8,3% del 2016.

I dati amministrativi sui flussi di avviamenti al lavoro pervenuti ai Servizi per l'Impiego per la provincia di Lucca nei primi nove mesi del 2018 consentono di identificare un totale di 66.201 attivazioni, un valore in crescita del +3,9% rispetto a quanto registrato nel periodo Gennaio-Settembre 2017 quando gli avviamenti comunicati erano stati 63.711.

Comunicazioni di avviamento pervenute ai Servizi per l'Impiego da parte di aziende della provincia di Lucca per tipologia contrattuale.

Valori assoluti e variazioni %

	Gen.-Set. 2017	Gen.-Set. 2018	Var. %
Lavoro a tempo indeterminato	4.404	4.780	8,5%
Contratto a tempo determinato	33.520	35.982	7,3%
Somministrazione	10.081	8.893	-11,8%
Contratto a progetto/co.co.co.	912	781	-14,4%
Tirocinio	1.367	1.499	9,7%
Apprendistato	2.710	2.967	9,5%
Lavoro domestico	2.957	2.925	-1,1%
Lavoro intermittente	6.421	6.721	4,7%
Altre forme	1.339	1.653	23,5%
Totale	63.711	66.201	3,9%

Fonte: elaborazioni su dati SIL - Regione Toscana

La composizione contrattuale delle assunzioni evidenzia alcuni mutamenti rispetto al 2017, con un significativo aumento dei contratti a tempo indeterminato (4.780; +8,5%) e di quelli a tempo determinato (35.982; +7,3%), del lavoro intermittente (6.721; +4,7%), dell'apprendistato (2.967; +9,5%) e dei tirocini (1.499; +9,7%).

Si è ridotto invece il ricorso al lavoro in somministrazione (8.893; -11,8%), ai contratti a progetto/co.co.co. (781; -14,1%), ma anche al lavoro domestico (2.925; -1,1%).

A livello settoriale si registra una diminuzione degli avviamenti solamente per il commercio e per il trasporto e magazzinaggio. Per tutti gli altri comparti produttivi si osserva invece una crescita, con costruzioni, servizi alle imprese, attività manifatturiere e alberghi e ristoranti che fanno segnare i maggiori incrementi.

Il miglioramento delle condizioni occupazionali si riflette sulla richiesta di Cassa Integrazione Guadagni in provincia, che nei primi nove mesi del 2018 (755.840 ore autorizzate) si è più che dimezzata (-58,2%) rispetto a un anno prima quando le ore autorizzate in provincia avevano superato quota 1,8 milioni.

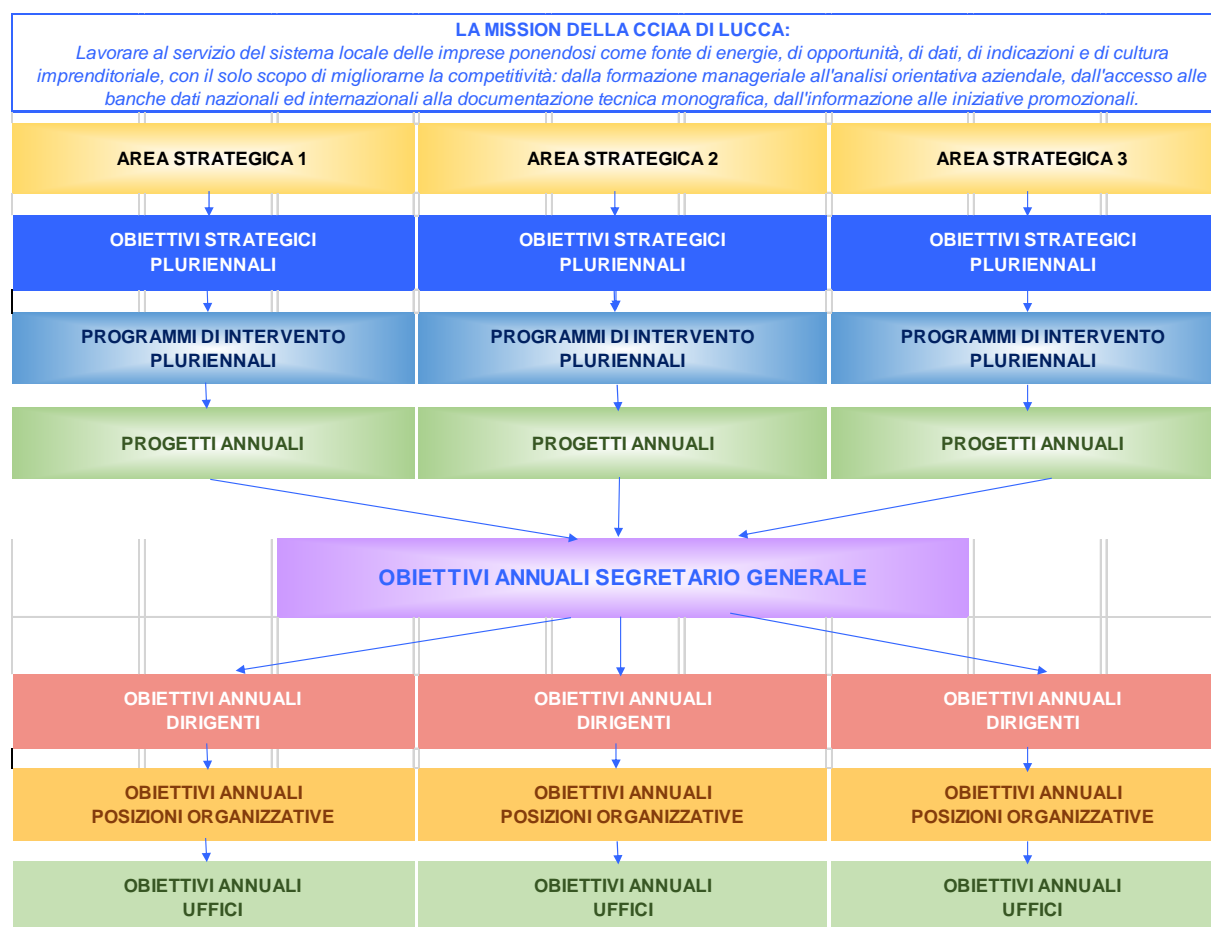
La contrazione è dovuta alla forte flessione della componente in deroga, scesa del -79,4% rispetto al 2017, e di quella straordinaria (-74,8%); le ore di cassa integrazione ordinaria hanno invece segnato una riduzione di appena il -1,4%.

La Cassa Integrazione risulta in calo anche a livello regionale (-49,2%) e nazionale (-38,7%), con andamenti simili a quelli lucchesi.

4. L'albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta (anche graficamente) i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici pluriennali e obiettivi/progetti operativi annuali (che individuano attività operative, azioni e risorse). In pratica questa mappa dimostra come gli obiettivi annuali ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione.

Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolati in aree strategiche.



Nell'ambito del Programma pluriennale di mandato 2015-2019 sono state individuate tre aree strategiche, articolate in più obiettivi strategici pluriennali ai quali sono collegati uno o più target (ossia i risultati attesi) e declinate nei programmi strategici pluriennali (mediante i quali vengono esplicitate le azioni che si intende mettere in campo).

A loro volta gli obiettivi strategici vengono, ogni anno, articolati in obiettivi e progetti operativi nei quali sono espressamente esplicitate azioni, indicatori, benefici attesi e risorse.

La responsabilità di ciascun progetto viene attribuita, a cascata, dal Segretario generale ai Dirigenti di ciascuna Area, alle Posizioni organizzative e infine ad uno specifico Ufficio.



Il recente D. Lgs. 74/2017, di modifica del D.Lgs.150/2009, introduce diverse novità in tema di performance a carico delle pubbliche amministrazioni, anche con riferimento al Piano della Performance.

In particolare, nell'art. 5 del novellato decreto 150 in tema di performance organizzativa sono introdotti gli obiettivi generali che devono indicare le priorità strategiche "delle pubbliche amministrazioni coerentemente alle politiche nazionali" e che vengono determinati con linee guida triennali emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica al fine di coordinare l'azione amministrativa complessiva della P.A. a beneficio dei cittadini attraverso la programmazione delle "politiche". Poiché ad oggi tali linee guida di determinazione degli obiettivi generali non risultano ancora adottate si procede come indicato dal sopracitato articolo: "Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del Piano di cui all'articolo 10, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento".

Altra novità, prevista dall'art. 14 comma 4 bis, è quella di far partecipare i cittadini o gli utenti finali alla valutazione delle performance. A questo proposito si rileva come da anni il Piano della Performance della Camera di commercio di Lucca contenga l'obiettivo strategico riguardante la valutazione della performance da parte dell'utenza con lo specifico indicatore di realizzare indagini sulla qualità erogata e percepita dei propri servizi (Obiettivo strategico 3B) inserito nell'obiettivo strategico 3B "Orientare la gestione della performance".

A partire dal triennio 2014-2016 i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" PIRA, allegato al Bilancio di Previsione. Secondo quanto previsto, lo stesso deve essere redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012. Il PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio. La Camera di Lucca, stante la situazione di forte incertezza circa i tempi di realizzazione del processo di accorpamento con le Camere di Massa Carrara e Pisa, ha elaborato il PIRA con riferimento temporale al solo anno 2019.

Pertanto il presente Piano della Performance risulta coerente sia in termini di metodologia che di contenuti con il sistema di obiettivi ed indicatori definiti all'interno del PIRA relativamente all'anno 2019.

Altro collegamento che si rende necessario attuare con il ciclo della performance riguarda l'integrazione degli strumenti e delle misure contenute nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione e Trasparenza.

Nel presente documento è previsto uno specifico obiettivo strategico in tema di trasparenza che rende l'operato dell'amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa.

Le Aree strategiche 2019-2021 si articolano nei seguenti obiettivi strategici pluriennali:

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1B	Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Ideazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche con riferimento ad un'area corrispondente a quella delle camere in fase di accorpamento. 2020-2021: Attuazione delle nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche con riferimento ad un'area corrispondente a quella della camera accorpata.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Attività di studio e di individuazione informazioni utili alla definizione delle politiche di intervento e di programmazione del nuovo Ente camerale a seguito accorpamento.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 1B01	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. Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese). Sarà assicurato il supporto agli organi camerale per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1D	Promozione dei servizi di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), allo scopo di contribuire ad abbattere quella "barriera giudiziaria" che rappresenta un limite ed un ostacolo per le imprese nelle attività di interscambio nell'ambito del mercato interno ed internazionale.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Realizzazione campagne di promozione/informazione.		=> 2	=> 2	=> 2
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction-risultato atteso non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) 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 3 (scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.		=>3	=>3	=>3
PROGRAMMA 1D01	La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerale, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore. La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 1	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
OBIETTIVO STRATEGICO 1E	Vigilanza del mercato: contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, ecc.).			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Realizzazione azioni anticounterfeiting o informativa in materia di regolazione mercato		.>1	.>1	.>1
PROGRAMMA 1E01	La Camera di Lucca intende continuare a rappresentare un importante presidio sul territorio in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore, anche attraverso azioni in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e altre Autorità di controllo, mettendo in atto una razionalizzazione degli interventi di controllo a fronte di prevedibili minori risorse, a partire dalla programmazione dei controlli stessi, individuando i settori più a rischio sui quali concentrare sforzi, risorse e necessaria attività di formazione, fino ad arrivare ad una nuova strategia di comunicazione allo scopo di dare maggiore visibilità all'attività di sorveglianza effettuata e agli esiti della stessa. L'adesione ai Piani nazionali di controllo, di anno in anno messi a punto dal Ministero e da Unioncamere, si basa sulla volontaria adesione mediante sottoscrizione di una convenzione. La Camera di Lucca, in passato, ha sempre aderito alle proposte di convenzione e portato a completamento tutte le fasi di controllo previste. Obiettivo dell'ente è continuare su questa strada pur con prevedibili minori risorse, a partire dal numero degli addetti da dedicare al servizio.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 1	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
OBIETTIVO STRATEGICO 1F	Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Iniziative per la diffusione della conoscenza in materia di crisi d'impresa. 2020-2021: 1) Realizzazione di azioni informative ovvero propedeutiche alla costituzione dell'Organismo per la gestione di procedure di allerta.		.>1	.>1	.>1
PROGRAMMA 1F01	La Camera di Lucca ha aderito dal 2013 ad un progetto lanciato da Unioncamere volto alla costituzione e avvio di uno sportello legalità, con lo scopo di individuare strumenti e modalità attraverso i quali intervenire a supporto di imprese e consumatori, per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità. Obiettivo strategico del progetto è la realizzazione di una rete di servizi a supporto delle imprese e, più in generale, dell'economia nel suo complesso, al fine di intervenire soprattutto in via preventiva sulle cause che generano illegalità, a partire dal ricorso a forme illegali di provvista di denaro. L'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti (Prefettura, Forze dell'Ordine, Ordini professionali ecc.), in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento, e rendersi fattivo collaboratore in diversi filoni di attività (in particolare, abusivismo e contraffazione).			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2A		Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente)		< 5gg	< 5gg	< 5gg
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente). 2020-2021: Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (tempi di sospensione delle pratiche non superiori a 3 giorni).		< del 2018 (tempi sospensione pratiche)	.=<3gg	.=<3gg
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Realizzazione di iniziative di informazione assistita per l'utenza del Registro Imprese allo scopo di agevolare l'assolvimento di adempimenti semplici/ricorrenti. 2020-2021: Realizzazione di iniziative di informazione assistita per l'utenza dei servizi anagrafici allo scopo di agevolare l'assolvimento di adempimenti semplici/ricorrenti: n. fatture anno n / n. fatture anno-1.		100%	.=>1	.=>1
PROGRAMMA 2A01	<p>Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.</p> <p>Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sé sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.</p> <p>Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.</p> <p>Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2B		Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec e azioni di promozione dello SPID/altre forme di accesso e sottoscrizione digitale. 2020-2021: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione per l'adozione di strumenti digitali da parte delle imprese (SPID, TOKEN EVOLUTO): n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno n/ n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno-1		100%	>1	>1
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Realizzazione di forme di trasmissione telematica/condivisione dati con altre pubbliche amministrazioni 2020-2021: Promozione ed incremento accesso ed utilizzo dei servizi digitali di e-government offerti dalla Camera di Commercio Digitale): n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n / n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n-1.		100%	>1	>1
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Azioni di promozione degli output del Registro delle Imprese (ad es., cassetto digitale dell'imprenditore) 2020-2021: Realizzazione di forme di condivisione di dati con altre P.A.		100%	.=>1	.=>1
PROGRAMMA 2B01	<p>Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerali.</p> <p>In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita.</p> <p>In particolare, il sistema camerale sta svolgendo un ruolo essenziale nella creazione e nella gestione operativa dell'Indice Nazionale degli Indirizzi di Posta Elettronica Certificata, attraverso la prima iscrizione e il successivo aggiornamento degli indirizzi Pec per tutte le imprese, individuali e collettive. Tenuto conto della forte semplificazione organizzativa e dei consistenti benefici economici per tutti i potenziali interessati (tutte le pubbliche amministrazioni, ma anche professionisti e, non ultimo, lo stesso sistema delle imprese), appare necessario continuare lo sforzo di mantenimento e aggiornamento della banca dati degli indirizzi Pec, pur nella consapevolezza generale (a partire dalla stessa Agenzia per l'Italia Digitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico.</p> <p>Allo scopo di diventare motore di un processo di sviluppo, da un lato della qualità e tempestività dei dati inseriti nel Registro imprese su comunicazione degli uffici del Tribunale (con particolare riferimento alle procedure concorsuali), dall'altra dell'ampliamento delle possibilità di acquisizione di informazioni di interesse per le imprese per via telematica, è intenzione dell'Ente promuovere un rapporto di collaborazione con il Tribunale per lo sviluppo di nuovi servizi integrati. In particolare, si favorirà l'effettivo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico, che consente l'accesso online da parte delle imprese ai fascicoli di cui sono "parte".</p> <p>Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei dati inseriti nelle proprie banche dati e monitorarli nel tempo, si intende strutturare un sistema per la valutazione della qualità e di avviare il monitoraggio attraverso il suo utilizzo.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2C		Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
POLO TECNOLOGICO LUCCHESE Monitoraggio funzionamento dell'intero complesso		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Prosecuzione del progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2018-2019: Prosecuzione delle attività di alternanza scuola-lavoro		100%	—	—
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Prosecuzione applicazione dei servizi di certificazione delle competenze e di orientamento professionale.		100%	—	—
PROGRAMMA 2C01	<p>In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerali alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.</p> <p>Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa) - tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi - innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico - internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos <p>Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne, lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori e la realizzazione del Polo Tecnologico per la Nautica a Viareggio.</p> <p>Rientrano nel secondo ambito del programma i progetti speciali su cui la Camera intende, di anno in anno in base alle risorse disponibili, concentrare la propria attenzione: accesso al credito, innovazione e design, sostenibilità e risparmio energetico, internazionalizzazione sono le priorità individuate sulla base delle quali costruire progetti utili al sistema economico territoriale ed economicamente sostenibili.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2D	Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: gestione delle proposte progettuali approvate.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2D01	<p>In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.</p> <p>In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l'inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari.</p> <p>Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l'organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l'organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatica e di coordinamento organizzativo.</p> <p>Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2E	Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Promozione locale e nazionale finalizzata alla valorizzazione delle produzioni artigianali ed agroalimentari: realizzazione di almeno due eventi, in proporzione e subordinatamente alle risorse di bilancio.		2	2	2
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: realizzazione del programma di attività e di comunicazione annuale.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Progetto Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo: realizzazione delle azioni programmate.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2E01	<p>Promuovere un'identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico locale. Il tutto, nel giusto mix che colloca il territorio di Lucca nel novero delle mete con un potenziale in crescita e ne fa motivo di attrazione per il turista italiano, europeo, extraeuropeo. I progetti e le iniziative da intraprendere vedono la Camera di Commercio impegnata nella ricerca di partnership e di finanziamenti, nella collaborazione fattiva con enti ed organismi locali ricercando una governance uniforme per tutto il territorio, e la definizione di politiche unitarie di marketing territoriale.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3A		Riorganizzazione dell'Ente.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate 2020-2021: Revisione/riorganizzazione di tutti i processi/procedure camerali a seguito dell'accorpamento, compresi quelli svolti in sinergia con le partecipate			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2017-2019 rispetto all'anno 2014, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali			< anno 2014	—	—
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.			<= anno n-1	—	—
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con una o più Camera di Commercio della Toscana			100%	—	—
PROGRAMMA 3A01	<p>Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.</p> <p>Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.</p> <p>Sarà necessario progettare percorsi di formazione/aggiornamento continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.</p> <p>In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE				

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3B		Orientare la gestione della performance			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3B01	<p>A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.</p> <p>Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.</p> <p>La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3C	Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica 2020-2021: Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo/monitoraggio della spesa pubblica. Nuovi adempimenti contabili e/o attinenti alla struttura informatica dell'Ente.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti		100%	—	—
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali 2020-2021: Revisione del patrimonio immobiliare camerale per la sua ottimizzazione.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero		100%	100%	100%
PROGRAMMA 3C01	<p>L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali improntate a recuperi di efficienza, unitamente ad una contestuale revisione degli assetti organizzativi interni e di Ente, sulla spinta di un'esigenza di riforma promossa anche dall'interno del sistema camerale ed inserita nell'ambito nel disegno di legge di riforma della pubblica amministrazione all'esame del Parlamento.</p> <p>La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in essere.</p> <p>Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche amministrazioni, ma anche con utenti e fornitori; il processo di riforma della struttura dell'Ente si perfezionerà, infine, nei prossimi anni, con il completamento della revisione ed omogeneizzazione dei processi contabili e di bilancio a quello dello Stato, già previsto dalla normativa nazionale e comunitaria.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE			

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3D		Trasparenza			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la trasparenza e anticorruzione con riferimento alle Camere oggetto di accorpamento.			100%	100%	100%
2020-2021: Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la privacy.			—	100%	100%
PROGRAMMA 3D01	<p>La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente con l'impegno di andare oltre il mero rispetto formale degli obblighi di legge, attraverso la ricerca delle occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo le occasioni di feedback degli utenti, il confronto di esperienze con altre Camere di Commercio e la continuazione di percorsi formativi interni che promuovano la crescita e la trasmissione a tutti i livelli della cultura della legalità. In particolare, decorso un adeguato periodo di utilizzo della carta dei servizi adottata nel 2014, sarà avviato un percorso, previa verifica e indagine presso l'utenza camerale, per la revisione in senso migliorativo della Carta.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3E		La comunicazione digitale e la sua strategia – L'ente camerale punterà sulla comunicazione web ed in particolare sul sito internet e sui social network per diffondere le informazioni ed i servizi utili a un numero sempre più ampio di stakeholders.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: definizione del modello di comunicazione più efficace nell'utilizzo dei social network e sua successiva applicazione 2020-2021: mantenimento e sviluppo del nuovo modello di comunicazione tramite l'utilizzo dei social			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3E01	<p>Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerale tramite internet è necessario aggiornare l'attuale struttura web in modo da attivare ed impostare delle modalità di progettazione, redazione e pubblicazione delle informazioni sui siti sempre più accessibili ed usabili. Inoltre la comunicazione delle ente camerale deve essere sempre più in sinergia con quella di tutto il sistema territoriale della provincia, ed in particolare con quella delle società da essa controllate attraverso la valorizzazione delle attività e dei servizi. E' fondamentale proseguire nel favorire una "cultura della comunicazione interna ed esterna" per il personale dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché continuare a sviluppare gli strumenti per favorire la comunicazione interna (intranet, etc.).</p>				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3F	Innovazione normativa e miglioramento continuo.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento		80%	80%	80%
PROGRAMMA 3F01	Adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in modo costante ed in particolare in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi, il risparmio nei costi, l'ottenimento di maggiori ricavi.			
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE			

Come risulta evidente dalla elencazione di tutti gli obiettivi strategici che la Camera di Lucca si è posta per il triennio 2019-2021, accanto alle attività tipicamente promozionali si collocano altrettanti interventi di tipo amministrativo o di regolazione del mercato che mirano ad aumentare la competitività del territorio provinciale.

4.1 Dalle aree strategiche alla definizione degli obiettivi annuali.

Il sistema di programmazione delle attività dell'Ente della Camera di Lucca è strutturato secondo una **logica a cannocchiale** ovvero nell'ottica di una "mappa" che permette di collegare a diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.) gli obiettivi e le risorse ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

L'organo politico, attualmente, definisce le **Aree strategiche** da realizzare nell'arco del proprio mandato, individuate tenendo conto sia degli atti di programmazione comunitari, nazionali, regionali e territoriali, sia delle linee di sviluppo strategico elaborate dal sistema camerale, sia in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri stakeholders di riferimento, che in funzione del contesto di riferimento interno (risorse umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche).

Tenendo conto degli indirizzi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico, il Segretario Generale con il supporto dell'ufficio Programmazione e controllo, elabora la proposta di **Programma pluriennale** da sottoporre all'approvazione degli organi camerali. Il processo di definizione del documento vede il coinvolgimento della dirigenza e dei responsabili di unità organizzativa che, preso atto delle aree strategiche, degli scenari esterni (economico e normativo) e interni elaborano delle proposte di obiettivi e programmi strategici.

Ogni Area strategica può contenere uno o più **Obiettivi strategici** (target, a valenza pluriennale, che nel loro complesso porteranno alla realizzazione delle aree strategiche).

All'interno di ogni obiettivo strategico vengono, poi, declinati i **Programmi** (anche questi a valenza pluriennale), cioè l'insieme di iniziative/attività che si intendono attuare per realizzare l'obiettivo strategico di riferimento.

Mediante il **Piano triennale della performance**, documento di diretta derivazione dal Programma Pluriennale dell'Ente, vengono elaborati i contenuti delle strategie camerali collegandoli ad indicatori tesi a rappresentare l'andamento rispetto ai risultati previsti nell'anno della programmazione e per il triennio successivo, declinati per anno.

Dalla programmazione strategica pluriennale si passa, quindi alla programmazione operativa a carattere annuale mediante, la **Relazione Previsionale e Programmatica** che deriva direttamente dal Programma pluriennale, ne costituisce aggiornamento e specifica, e che a sua volta, è propedeutica per la predisposizione del Preventivo economico e del Budget direzionale.

Nella Relazione PP, quindi, vengono definiti, per ogni singola Area strategica che la Camera si è data all'interno del Programma pluriennale, i **progetti** e le attività che strumentalmente si vogliono realizzare nell'anno di riferimento per conseguire gli obiettivi strategici dell'Ente. Ad ogni progetto vengono associate le risorse necessarie (sia in termini di risorse umane che finanziarie) e l'unità organizzativa responsabile, si definiscono i target e i benefici attesi.

Lo stretto collegamento esistente tra le aree strategiche e i progetti annuali si evidenzia attraverso un sistema di codifica che si sviluppa ad ogni successivo passaggio dal livello strategico a quello operativo, ad es.:



La Giunta, tenuto conto dei progetti contenuti nella Relazione PP, definisce gli **obiettivi annuali dell'Ente** (compresi gli indicatori di misurazione) che sono essenzialmente di 3 tipi:

1) **obiettivi trasversali** a tutta la struttura: cioè obiettivi alla cui realizzazione partecipano tutti gli uffici e che hanno un duplice motivo di fondo, da un lato diffondere a tutto il personale la consapevolezza che i risultati si ottengono con un lavoro di gruppo nell'interesse dell'Ente e, dall'altro, valorizzare il mantenimento di adeguati standard nello svolgimento delle attività ricercando contestualmente economie di gestione.

2) **obiettivi di particolare rilevanza** per l'Ente: si tratta di obiettivi tesi a valorizzare alcuni progetti particolarmente importanti per l'Ente previsti nella Relazione PP

3) **obiettivi tesi a realizzare tutti gli altri progetti previsti nella Relazione PP dell'anno**

Dagli obiettivi di Ente derivano direttamente gli obiettivi dell'anno assegnati dalla Giunta al Segretario Generale, comprensivi dei relativi indicatori di misurazione.

Gli **obiettivi del SG** sono essenzialmente:

1. la realizzazione degli obiettivi **trasversali di Ente**;
2. la **supervisione sull'attività dirigenziale** in merito alla realizzazione dei vari progetti di rispettiva competenza
3. la realizzazione dei **progetti inseriti nella RPP specifici della propria Area**.

Agli obiettivi del SG la Giunta attribuisce un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100).

Dagli obiettivi del SG discendono gli **obiettivi dei Dirigenti**.

Il Segretario generale, con proprio provvedimento, assegna ai Dirigenti gli obiettivi (comprensivi dei relativi indicatori di misurazione e delle risorse) e le relative risorse. Gli obiettivi sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **di Area**: teso alla realizzazione di tutti i progetti inseriti nella Relazione PP di competenza dell'Area
3. **individuale**: è un obiettivo di particolare rilevanza per l'Ente la cui realizzazione viene affidata al Dirigente

Agli obiettivi dirigenziali il SG attribuisce un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100).

Dagli obiettivi dei Dirigenti derivano, a cascata, gli **obiettivi delle Posizioni Organizzative**.

I Dirigenti, con proprio provvedimento, assegnano alle rispettive Posizioni Organizzative gli obiettivi (comprensivi dei relativi indicatori di misurazione). Gli obiettivi sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **di Servizio**: teso alla realizzazione di tutti i progetti inseriti nella Relazione PP di competenza dell'unità organizzativa complessa diretta dalla P.O.
3. **individuale**: è un obiettivo di particolare rilevanza per l'Ente la cui realizzazione viene affidata alla Posizione organizzativa.

Agli obiettivi delle Posizioni Organizzative i Dirigenti attribuiscono un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100) e un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

Infine dagli **obiettivi** delle Posizioni Organizzative discendono quelli degli **uffici**.

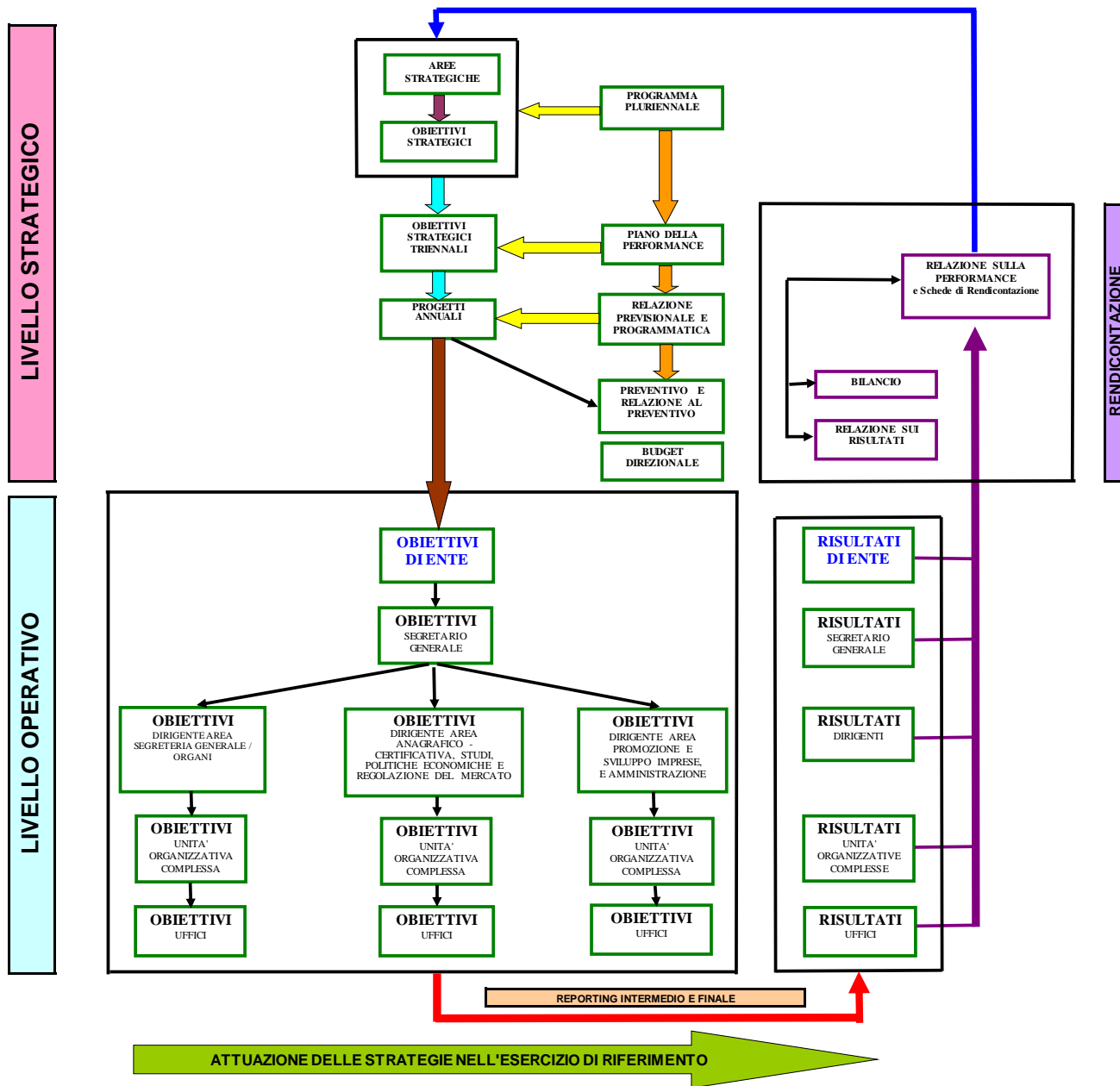
I Dirigenti, con proprio provvedimento, assegnano agli uffici della propria Area gli obiettivi (comprensivi dei relativi indicatori di misurazione). Gli obiettivi sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **progettuale**: di realizzazione dei progetti di competenza inseriti nella Relazione PP

Anche agli obiettivi degli uffici, come per i livelli superiori, viene attribuito un peso ed un coefficiente di complessità stabilito dal Dirigente competente.

Nell'attuazione del processo sopra descritto, la Camera, ha adottato un approccio top down-bottom up che vede coinvolti la dirigenza e i responsabili di unità organizzativa nella fase negoziale relativa all'individuazione dei progetti/obiettivi annuali da assegnare alla struttura; e i Responsabili di unità organizzativa e la struttura a loro assegnata nella fase di individuazione dei progetti/obiettivi da proporre alla dirigenza.

In particolare, i Responsabili di unità organizzativa e la relativa struttura, analizzano dettagliatamente le priorità strategiche definite dal Consiglio camerale, verificano lo stato dell'arte, cioè il grado di realizzazione degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori di misurazione pluriennali e, conseguentemente individuano le attività, le risorse e la quota parte del target da realizzare nell'anno di riferimento. Le idee raccolte dal basso sono oggetto di un processo di negoziazione con la dirigenza che, con la supervisione del Segretario Generale e sempre nell'ottica di realizzazione delle priorità strategiche dell'Ente, opera le scelte definitive sia in termini numerici che di contenuto assegnando, infine, alle singole strutture di competenza.



4.2 Gli obiettivi di Ente anno 2019

Come indicato nel paragrafo precedente gli obiettivi strategici pluriennali si traducono, ogni anno, in specifici obiettivi/progetti di Ente e, a cascata, del Segretario generale, dei dirigenti, delle Posizioni organizzative e degli uffici.

Prima di delineare in maniera dettagliata gli obiettivi 2019, è da sottolineare che l'Ente monitora costantemente le dimensioni dello Stato di salute ossia le condizioni che rendono possibile alla Camera di commercio di Lucca di raggiungere la propria performance in modo ottimale.

Lo schema che segue indica le dimensioni monitorate, l'andamento nel tempo e i valori cui l'Ente tenderà per il 2019.

STATO DI SALUTE DELL'ENTE		VALORE 2019 OBIETTIVO	PRECONS 2018	2017	2016	2015
Indicatori di struttura, di liquidità e di solidità economica e patrimoniale	Composizione indicatore					
Margine di Struttura finanziaria a breve	Attivo circolante - Passivo a breve Passivo a breve	380% - 390%	398,2%	399,4%	415,0%	91,2%
Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti Proventi correnti	105,0%	105,2%	107,3%	93,6%	105,6%
Incidenza dei costi strutturali sui proventi correnti	Oneri correnti - Interventi economici Proventi correnti	85% - 90%	87,8%	92,8%	80,3%	92,4%
Margine di struttura o di autocopertura dell'Attivo Immobilizzato	Attivo Immobilizzato Patrimonio Netto	<= 100%	88,0%	88,2%	88,5%	96,9%
Incidenza dell'Attivo Immobilizzato	Attivo Immobilizzato Totale Attivo	70% - 80%	72,9%	73,4%	73,5%	73,2%
Solidità o Indipendenza Finanziaria	Patrimonio Netto Totale generale Passivo	75% - 85%	82,8%	83,2%	83,1%	75,5%
Indicatori di efficienza di gestione						
Capacità di generare Proventi diversi da Diritto annuale e Diritti di segreteria	Proventi correnti - (Entrate da diritto annuale + Diritti di segreteria) Proventi correnti	10% - 13%	9,9%	12,3%	10,6%	9,6%
Efficienza Operativa (valore in Euro)	Oneri correnti (Interventi economici esclusi) delle Funzioni Istituzionali C e D direttamente al servizio delle imprese N. imprese attive al 31/12	<= 90,0	88,1	83,7	85,6	93,9
Efficienza di Struttura	Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B interni o non direttamente al servizio delle imprese Oneri correnti totali	<= 45%	44,0%	44,0%	47,2%	46,5%
Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici	Diritti di segreteria (F. I. C) Oneri correnti (Interventi economici esclusi) della Funzione Istituzionale C direttamente al servizio delle imprese	>= 83%	78,5%	84,2%	89,6%	80,4%
Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva (valore in Euro)	Interventi Economici + Nuovi investimenti in Immobilizzazioni) N. imprese attive al 31/12	>= 30	34,6	26,4	31,8	113,9
Costo medio di funzionamento per dipendente (valore in Euro)	Oneri di Funzionamento N. Dipendenti a Tempo Indeterminato e Dirigenti espresso in unità equivalenti	<= 26.000	24.827,0	22.728,6	23.371,4	25.534,4
Tasso di variazione crediti da Diritto annuale	Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1" Crediti da diritto annuale anno "n-1"	<= -20%	-11,8%	-26,6%	-25,3%	-32,2%

OBIETTIVO 2019 N. 1 di Ente	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni dell'Osservatorio nazionale strutture e servizi, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per il processo di accorpamento.</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013; L. 190/2012; D. Lgs. 97/2016): collaborazione degli uffici con il Responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Compliance normativa in materia di privacy: a maggio 2018 è entrato pienamente in vigore il regolamento 679/2016 sulla privacy noto come GDPR ed a settembre è stato modificato il Codice della Privacy per adeguarlo alla nuova normativa europea, pertanto il quadro di riferimento entro cui operare è completo. Uno dei principi chiave del GDPR è l'accountability ovvero ciascun titolare deve esaminare i propri trattamenti, valutarne i rischi ed adottare misure tecniche ed organizzative appropriate per trattare i dati nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, finalizzazione, privacy by design e privacy by default. Per adempiere a tali obblighi è necessario adottare un insieme di misure organizzative che i dipendenti sono tenuti a rispettare.</p>

indicatori	<p>1) Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;</p> <p>2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati;</p> <p>3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione;</p> <p>4a) Definizione delle misure entro febbraio 4b) Presentazione delle misure organizzative entro marzo 4c) Verifiche trimestrali sulla prima applicazione delle misure organizzative per quanto riguarda le informative, l'acquisizione del consenso, la custodia del cartaceo, la gestione del pc e delle credenziali, la riservatezza dei documenti su gedoc</p>
Nota	<p>Azione 1): con successiva determina del Segretario generale si procederà a revisionare/confermare i procedimenti più rilevanti per l'Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi</p>

OBIETTIVO 2019 N. 2 di Ente	LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Nel mese di novembre 2016 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la revisione del sistema camerale italiano. Con il Decreto del MISE 8/08/2017 “Rideterminazione circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove Camere di commercio e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale” la Camera di Lucca viene accorpata con quelle di Massa Carrara e di Pisa, nella CCIAA della Toscana Nord-Ovest, la cui procedura di costituzione è stata avviata nel gennaio 2018. Attualmente si è in attesa delle decisione del TAR del 30 gennaio 2019 sul ricorso presentato dalla Camera di Commercio di Massa Carrara avverso la procedura di accorpamento, ma è presumibile che il processo si concluda entro la seconda metà del 2019. Pertanto, nel 2019 si dovrà dedicare attenzione all’attuazione delle previsioni normative che disciplinano le modalità per la costituzione del nuovo ente con particolare riferimento alle necessarie attività propedeutiche. Avvio delle attività di armonizzazione delle funzioni, dei procedimenti e dei regolamenti con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per uniformare il più possibile i vari aspetti operativi e gestionali.</p> <p>2) Al fine di supportare il processo di attuazione della riforma, Unioncamere ha previsto una strategia di accompagnamento al sistema camerale articolata in un insieme integrato di attività progettuali che vanno dalla ricognizione e mappatura dei profili professionali (attuali ed in divenire) alla realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale. Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un’azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l’attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze e per favorire il necessario collante tra le diverse componenti del sistema, fattore critico di successo per implementare il “nuovo modello” di Sistema camerale delineato dalla Riforma. Negli ultimi mesi del 2017 hanno preso avvio i <i>percorsi formativi</i> (da 40 a 80 ore ciascuno, con obbligo di frequenza ad almeno il 70% delle ore) per accelerare l’acquisizione delle competenze necessarie all’esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, in generale, per facilitare il cambiamento e condividere il rinnovato approccio alle diverse linee di servizio. Percorsi che sono proseguiti nel 2018 e continueranno anche per tutto il 2019. Oltre all’impegno richiesto a tutto il personale di seguire questa tipologia di corsi molto impegnativa, garantendo la regolare funzionalità degli uffici, si prosegue con la gestione accentrata dell’intero progetto formativo allo scopo di garantire la certificazione delle ore seguite in modalità web conference e/o differita, mantenere i continui rapporti con Unioncamere ed ottenere la certificazione delle competenze acquisite.</p>



	<p>3) Individuazione di misure organizzative e adozione di atti e regolamenti allo scopo di recuperare efficienza e mantenere inalterati i livelli di servizio sia in vista di possibili riduzioni di organico (ad es. per mobilità), sia nell'ottica di effettuare attività preparatorie e propedeutiche all'accorpamento con le Cciao di MS e PI;</p>
<p>indicatori</p>	<p>1) Attiva partecipazione dell'intera struttura a tutte le azioni utili ai fini del percorso di accorpamento: partecipazione ad incontri con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per la definizione di un percorso tendente ad uniformare attività, procedimenti, aspetti organizzativi e gestionali: report finale del Segretario generale</p> <p>2) Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici – report finale elaborato dall'ufficio Personale</p> <p>3) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione e/o di revisione procedure. Relazione sui benefici conseguiti elaborata dal Dirigente e dal Segretario generale per le rispettive parti di competenza.</p>

OBIETTIVO 2019 N. 3 di Ente	LUCCA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Polo Tecnologico Lucchese – Sistemazione definitiva, in chiave eco-sostenibile, degli spazi esterni agli edifici con realizzazione degli impianti tecnici a servizio della stessa.</p> <p>2) Polo Tecnologico Lucchese – sviluppo dei contenuti: Prosecuzione dell'attività di ricerca di nuove start up da inserire all'interno dell'incubatore in previsione della fine del percorso da parte di imprese già insediate; collaborazione con il Comune di Capannori per il popolamento del relativo incubatore.</p> <p>Completamento delle attività previste dal progetto Retic vinto sul bando comunitario del programma transfrontaliero Italia-Francia Marittimo e valutazione dell'opportunità di partecipare ad ulteriori bandi.</p> <p>Partecipazione ai lavori della Commissione regionale dei Poli Tecnologici della Costa per contribuire alla definizione di un livello ottimale di servizi alle imprese insediate ed a quelle coinvolte nei processi di innovazione. Relativamente all'edificio Polo 2, dedicato ad ospitare aziende in incubazione ed in accelerazione, ci si propone anche tramite un'intensa attività di scouting, di incrementare il numero delle aziende insediate e la superficie di spazi da queste occupata secondo quanto previsto dal centro di costo specifico del piano operativo 2019 della partecipata.</p>
indicatori	<p>1) Conclusione dei lavori di sistemazione degli spazi esterni ove sono ubicati gli edifici con realizzazione degli impianti tecnici a servizio della stessa, come da cronoprogramma della stazione appaltante.</p> <p>2a) Realizzazione di almeno 2 iniziative per attrazione di start up.</p> <p>2b) Ultimazione del Progetto Retic vinto sul bando transfrontaliero nel rispetto dei tempi previsti dal progetto stesso.</p>



OBIETTIVO 2019 N. 4 di Ente	REALIZZAZIONE DEI PROGETTI DI SISTEMA DI LIVELLO NAZIONALE E REGIONALE: 1) PUNTO IMPRESA DIGITALE 2) I SERVIZI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI 3) VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE ED ALLA PROMOZIONE DEL TURISMO
Dettagliata descrizione attività	<p>La legge di riforma del sistema camerale ha riscritto l'articolo 18, comma 10, della legge 580/1993 come segue: "Per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalle Camere di Commercio, condivisi con le Regioni ed aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese, il Ministro dello sviluppo economico, su richiesta di Unioncamere, valutata la rilevanza dell'interesse del programma o del progetto nel quadro delle politiche strategiche nazionali, può autorizzare l'aumento, per gli esercizi di riferimento, della misura del diritto annuale fino ad un massimo del 20%".</p> <p>Pertanto, nel 2017, il MISE ed Unioncamere Nazionale hanno concordato la realizzazione di Progetti di sistema, di livello nazionale, da finanziarsi attraverso il possibile incremento del 20% del diritto annuale relativamente ai temi di Industria 4.0 e dei servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni; a questi le singole Camere possono aggiungere un progetto nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale e/o della promozione del turismo.</p> <p>I progetti sono stati proposti a livello nazionale con un orizzonte temporale di sviluppo triennale, la Camera di Commercio di Lucca, con Delibera di Consiglio n. 15 del 10 novembre u.s., ha approvato la realizzazione dei progetti "Punto impresa digitale", "I servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni", "Valorizzazione del patrimonio culturale ed alla promozione del turismo" relativamente agli anni 2018-2019, autorizzati con Decreto MISE pubblicato sulla Gazzetta ufficiale in data 20 aprile 2018.</p>
indicatori	<p>Progetti "Punto impresa digitale", "I servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni", "Valorizzazione del patrimonio culturale ed alla promozione del turismo":</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definizione delle azioni di dettaglio e del relativo cronoprogramma; 2) Realizzazione del cronoprogramma 3) report semestrale in Giunta sui risultati conseguiti

OBIETTIVO 2019 N. 5 di Ente	<p>ESERCIZIO FUNZIONI RESPONSABILE TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ADOZIONE DI MISURE FINALIZZATE ALLA RIORGANIZZAZIONE DELLE FUNZIONI DELLE AREE E ALLA RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA GESTIONE PROGETTI PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI E DI REGOLAZIONE MERCATO; PER LA TUTELA DELLA LEGALITA' E LA PROMOZIONE STRUMENTI GIUSTIZIA ALTERNATIVA; PER L'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA</p>
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Esercizio delle funzioni di responsabile della trasparenza dell'attività amministrativa (in applicazione del D.Lgs 33/2013) e di responsabile della prevenzione e della corruzione (in applicazione della Legge 190/2012). Coordinamento e supervisione delle attività svolte in materia di trasparenza e anticorruzione dalle due controllate Lucca Promos e Lucca InTec.</p> <p>2) Individuazione di misure organizzative e adozione atti e regolamenti per le aree anagrafico-certificativa, di regolazione del mercato e amministrazione allo scopo di: - recuperare efficienza sia in vista di possibili riduzioni di organico (ad es. per mobilità), sia nell'ottica di effettuare attività preparatorie e propedeutiche all'accorpamento con le Cciao di PI e MS; - avviare o proseguire un processo di confronto con le altre Camere accorpande nonché di possibile revisione di procedure e prassi nei settori di competenza allo scopo di rendere in futuro più rapida ed efficace l'unificazione dei servizi, nell'interesse dell'utenza.</p> <p>3) Partecipazione ad iniziative di e. gov. e di agenda digitale allo scopo di implementare i rapporti di collaborazione con gli Enti locali nell'ambito delle funzioni amministrative (in part. i SUAP); promozione, adesione e avvio di progetti volti a favorire la realizzazione del fascicolo informatico di impresa; diffusione della cultura digitale tra le imprese e all'interno dello stesso circuito delle Pubbliche Amministrazioni del territorio, anche collaborando a livello di sistema alla realizzazione di programmi nazionali (per esempio SPID, nuovi dispositivi per la firma elettronica remota, cassetto digitale dell'imprenditore ecc.), con l'obiettivo di accelerare i processi di digitalizzazione e innovazione dei servizi.</p> <p>4) Azioni nell'ambito della regolazione e tutela del mercato: promozione dell'Organismo di mediazione camerale e del servizio di risoluzione delle liti tra consumatori e imprese; realizzazione di iniziative nell'ambito della tutela del mercato anche in collaborazione con altri enti, associazioni e Ordini professionali; prima applicazione del Decreto lgs. di riforma delle procedure concorsuali, realizzazione di attività divulgativa e formativa a riguardo sia verso addetti camerale comunque interessati che utenza esterna.</p>



	<p>5) Ottimizzazione dell'attività amministrativa. mantenimento dell'efficienza dei servizi interni in un contesto di trasformazione e di possibili evoluzioni normative (possibile entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità). Attività di coordinamento e impulso in particolare nell'ambito della gestione immobiliare dell'Ente e del monitoraggio delle entrate.</p>
<p>indicatori</p>	<p>1) Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione.</p> <p>2) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione o revisione procedure (determinazioni dirigenziali e atti interni di servizio) e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti.</p> <p>3) Realizzazione di almeno due azioni significative da rendicontare nell'ambito del progetto al Fondo di perequazione 2016 e delle attività promozionali conseguenti (relazione sulle attività svolte e i risultati conseguiti).</p> <p>4a) Realizzazione di almeno due iniziative promozionali dei servizi camerali in materia di media/conciliazione e sovraindebitamento.</p> <p>4b) Costituzione dell'Organismo di Formazione in materia di mediazione presso la Cciaa di Lucca e sua iscrizione del Registro tenuto dal Ministero della Giustizia.</p> <p>5) Realizzazione lavori di ristrutturazione della Sala Fanucchi.</p>

OBIETTIVO 2019 N. 6 di Area	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2019 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE
Dettagliata descrizione attività	<p>Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste.</p> <p>Monitorare il budget assegnato anche attraverso una mensilizzazione dei fabbisogni di risorse, quindi rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive</p>
indicatori	- Realizzazione di almeno il 90% degli obiettivi assegnati alla struttura che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2019, il preventivo economico e il budget direzionale;



4.3 Gli obiettivi del Segretario generale anno 2019

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2019 N. 1	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITÀ E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni dell'Osservatorio nazionale strutture e servizi, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per il processo di accorpamento.</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013; L. 190/2012; D. Lgs. 97/2016): collaborazione degli uffici con il Responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Compliance normativa in materia di privacy: a maggio 2018 è entrato pienamente in vigore il regolamento 679/2016 sulla privacy noto come GDPR ed a settembre è stato modificato il Codice della Privacy per adeguarlo alla nuova normativa europea, pertanto il quadro di riferimento entro cui operare è completo. Uno dei principi chiave del GDPR è l'accountability ovvero ciascun titolare deve esaminare i propri trattamenti, valutarne i rischi ed adottare misure tecniche ed organizzative appropriate per trattare i dati nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, finalizzazione, privacy by design e privacy by default. Per adempiere a tali obblighi è necessario adottare un insieme di misure organizzative che i dipendenti sono tenuti a rispettare.</p>

indicatori	<p>1) Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;</p> <p>2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati;</p> <p>3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione;</p> <p>4a) Definizione delle misure entro febbraio 4b) Presentazione delle misure organizzative entro marzo 4c) Verifiche trimestrali sulla prima applicazione delle misure organizzative per quanto riguarda le informative, l'acquisizione del consenso, la custodia del cartaceo, la gestione del pc e delle credenziali, la riservatezza dei documenti su gedoc</p>
peso	20
nota	Azione 1): con successiva determina del Segretario generale si procederà a revisionare/confermare i procedimenti più rilevanti per l'Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi



	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2019 N. 2	LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Nel mese di novembre 2016 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la revisione del sistema camerale italiano. Con il Decreto del MISE 8/08/2017 “Rideterminazione circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove Camere di commercio e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale” la Camera di Lucca viene accorpata con quelle di Massa Carrara e di Pisa, nella CCIAA della Toscana Nord-Ovest, la cui procedura di costituzione è stata avviata nel gennaio 2018. Attualmente si è in attesa delle decisione del TAR del 30 gennaio 2019 sul ricorso presentato dalla Camera di Commercio di Massa Carrara avverso la procedura di accorpamento, ma è presumibile che il processo si concluda entro la seconda metà del 2019. Pertanto, nel 2019 si dovrà dedicare attenzione all’attuazione delle previsioni normative che disciplinano le modalità per la costituzione del nuovo ente con particolare riferimento alle necessarie attività propedeutiche. Avvio delle attività di armonizzazione delle funzioni, dei procedimenti e dei regolamenti con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per uniformare il più possibile i vari aspetti operativi e gestionali.</p> <p>2) Al fine di supportare il processo di attuazione della riforma, Unioncamere ha previsto una strategia di accompagnamento al sistema camerale articolata in un insieme integrato di attività progettuali che vanno dalla ricognizione e mappatura dei profili professionali (attuali ed in divenire) alla realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale. Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un’azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l’attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze e per favorire il necessario collante tra le diverse componenti del sistema, fattore critico di successo per implementare il “nuovo modello” di Sistema camerale delineato dalla Riforma. Negli ultimi mesi del 2017 hanno preso avvio i <i>percorsi formativi</i> (da 40 a 80 ore ciascuno, con obbligo di frequenza ad almeno il 70% delle ore) per accelerare l’acquisizione delle competenze necessarie all’esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, in generale, per facilitare il cambiamento e condividere il rinnovato approccio alle diverse linee di servizio. Percorsi che sono proseguiti nel 2018 e continueranno anche per tutto il 2019. Oltre all’impegno richiesto a tutto il personale di seguire questa tipologia di corsi molto impegnativa, garantendo la regolare funzionalità degli uffici, si prosegue con la gestione accentrata dell’intero progetto formativo allo scopo di</p>

	<p>garantire la certificazione delle ore seguite in modalità web conference e/o differita, mantenere i continui rapporti con Unioncamere ed ottenere la certificazione delle competenze acquisite.</p> <p>3) Individuazione di misure organizzative e adozione di atti e regolamenti allo scopo di recuperare efficienza e mantenere inalterati i livelli di servizio sia in vista di possibili riduzioni di organico (ad es. per mobilità), sia nell'ottica di effettuare attività preparatorie e propedeutiche all'accorpamento con le Cciao di MS e PI;</p>
indicatori	<p>1) Attiva partecipazione dell'intera struttura a tutte le azioni utili ai fini del percorso di accorpamento: partecipazione ad incontri con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per la definizione di un percorso tendente ad uniformare attività, procedimenti, aspetti organizzativi e gestionali: report finale del Segretario generale</p> <p>2) Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici – report finale elaborato dall'ufficio Personale</p> <p>3) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione e/o di revisione procedure. Relazione sui benefici conseguiti elaborata dal Dirigente e dal Segretario generale per le rispettive parti di competenza.</p>
peso	25



	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2019 N. 3	COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELL'ATTIVITA' DEI DIRIGENTI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI ENTE N. 3-4-5-6 DEL 2019 STABILITI DALLA GIUNTA
Dettagliata descrizione attività	Assicurare e garantire il conseguimento degli obiettivi programmatici dell'Ente, coinvolgendo nei processi decisionali l'intera struttura direzionale
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi di Ente n. 3- 4-5-6 del 2019 deliberati dalla Giunta;
peso	25

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2019 N. 4	<p>REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2018 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE.</p> <p>COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELLE PARTECIPATE CAMERALI TOTALITARIE</p>
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive</p> <p>2) Coordinamento e supervisione delle attività delle partecipate totalitarie definite nei rispettivi documenti programmatici approvati dalla Giunta. Controllo sulla corretta attuazione del modello organizzativo delle partecipate totalitarie della Camera.</p>
indicatori	<p>1) realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell' Area che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative dell' Area deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2019, il preventivo economico e il budget direzionale;</p> <p>2) relazione semestrale alla Giunta sui risultati conseguiti</p>
peso	30



4.4 Gli obiettivi dei Dirigenti anno 2019

	AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO
OBIETTIVO 2019 N. 1	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE. LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni dell'Osservatorio nazionale strutture e servizi, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per il processo di accorpamento.</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013; L. 190/2012; D. Lgs. 97/2016): collaborazione degli uffici con il Responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Compliance normativa in materia di privacy: a maggio 2018 è entrato pienamente in vigore il regolamento 679/2016 sulla privacy noto come GDPR ed a settembre è stato modificato il Codice della Privacy per adeguarlo alla nuova normativa europea, pertanto il quadro di riferimento entro cui operare è completo. Uno dei principi chiave del GDPR è l'accountability ovvero ciascun titolare deve esaminare i propri trattamenti, valutarne i rischi ed adottare misure tecniche ed organizzative appropriate per trattare i dati nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, finalizzazione, privacy by design e privacy by default. Per adempiere a tali obblighi è necessario adottare un insieme di misure organizzative che i dipendenti sono tenuti a rispettare.</p> <p>5) Nel mese di novembre 2016 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la revisione del sistema camerale italiano. Con il Decreto del MISE 8/08/2017 "Rideterminazione circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove Camere di commercio e determinazioni in</p>

materia di razionalizzazione delle sedi e del personale” la Camera di Lucca viene accorpata con quelle di Massa Carrara e di Pisa, nella CCIAA della Toscana Nord-Ovest, la cui procedura di costituzione è stata avviata nel gennaio 2018. Attualmente si è in attesa delle decisioni del TAR del 30 gennaio 2019 sul ricorso presentato dalla Camera di Commercio di Massa Carrara avverso la procedura di accorpamento, ma è presumibile che il processo si concluda entro la seconda metà del 2019. Pertanto, nel 2019 si dovrà dedicare attenzione all’attuazione delle previsioni normative che disciplinano le modalità per la costituzione del nuovo ente con particolare riferimento alle necessarie attività propedeutiche.

Avvio delle attività di armonizzazione delle funzioni, dei procedimenti e dei regolamenti con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per uniformare il più possibile i vari aspetti operativi e gestionali.

6) Al fine di supportare il processo di attuazione della riforma, Unioncamere ha previsto una **strategia di accompagnamento** al sistema camerale articolata in un insieme integrato di attività progettuali che vanno dalla ricognizione e mappatura dei profili professionali (attuali ed in divenire) alla realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale.

Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un’azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l’attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze e per favorire il necessario collante tra le diverse componenti del sistema, fattore critico di successo per implementare il “nuovo modello” di Sistema camerale delineato dalla Riforma.

Negli ultimi mesi del 2017 hanno preso avvio i *percorsi formativi* (da 40 a 80 ore ciascuno, con obbligo di frequenza ad almeno il 70% delle ore) per accelerare l’acquisizione delle competenze necessarie all’esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, in generale, per facilitare il cambiamento e condividere il rinnovato approccio alle diverse linee di servizio. Percorsi che sono proseguiti nel 2018 e continueranno anche per tutto il 2019.

Oltre all’impegno richiesto a tutto il personale di seguire questa tipologia di corsi molto impegnativa, garantendo la regolare funzionalità degli uffici, si prosegue con la gestione accentrata dell’intero progetto formativo allo scopo di garantire la certificazione delle ore seguite in modalità web conference e/o differita, mantenere i continui rapporti con Unioncamere ed ottenere la certificazione delle competenze acquisite.

7) Individuazione di misure organizzative e adozione di atti e regolamenti allo scopo di recuperare efficienza e mantenere inalterati i livelli di servizio sia in vista di possibili riduzioni di organico (ad es. per mobilità), sia nell’ottica di effettuare attività preparatorie e propedeutiche all’accorpamento con le Cciao di MS e PI;



indicatori	<p>1) Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;</p> <p>2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati;</p> <p>3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione;</p> <p>4a) Definizione delle misure entro febbraio 4b) Presentazione delle misure organizzative entro marzo 4c) Verifiche trimestrali sulla prima applicazione delle misure organizzative per quanto riguarda le informative, l'acquisizione del consenso, la custodia del cartaceo, la gestione del pc e delle credenziali, la riservatezza dei documenti su gedoc</p> <p>5) Attiva partecipazione dell'intera struttura a tutte le azioni utili ai fini del percorso di accorpamento: partecipazione ad incontri con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per la definizione di un percorso tendente ad uniformare attività, procedimenti, aspetti organizzativi e gestionali: report finale del Segretario generale</p> <p>6) Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici – report finale elaborato dall'ufficio Personale</p> <p>7) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione e/o di revisione procedure. Relazione sui benefici conseguiti elaborata dal Dirigente e dal Segretario generale per le rispettive parti di competenza.</p>
peso	30
nota	Azione 1) con successiva determina del Segretario generale si procederà a revisionare/confermare i procedimenti più rilevanti per l'Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi

	AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO
OBIETTIVO 2019 N. 2	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2019 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE
Dettagliata descrizione attività	Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Area che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2019, il preventivo economico e il budget direzionale (compresi i progetti gestiti direttamente)
peso	30

	AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO
OBIETTIVO 2019 N. 3	<p>ESERCIZIO FUNZIONI RESPONSABILE TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ADOZIONE DI MISURE FINALIZZATE ALLA RIORGANIZZAZIONE DELLE FUNZIONI DELLE AREE E ALLA RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA GESTIONE PROGETTI PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI E DI REGOLAZIONE MERCATO; PER LA TUTELA DELLA LEGALITA' E LA PROMOZIONE STRUMENTI GIUSTIZIA ALTERNATIVA; PER L'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA</p>
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Esercizio delle funzioni di responsabile della trasparenza dell'attività amministrativa (in applicazione del D.Lgs 33/2013) e di responsabile della prevenzione e della corruzione (in applicazione della Legge 190/2012). Coordinamento e supervisione delle attività svolte in materia di trasparenza e anticorruzione dalle due controllate Lucca Promos e Lucca InTec.</p> <p>2) Individuazione di misure organizzative e adozione atti e regolamenti per le aree anagrafico-certificativa, di regolazione del mercato e amministrazione allo scopo di: - recuperare efficienza sia in vista di possibili riduzioni di organico (ad es. per mobilità), sia nell'ottica di effettuare attività preparatorie e propedeutiche all'accorpamento con le Cciao di PI e MS; - avviare o proseguire un processo di confronto con le altre Camere accorpande nonché di possibile revisione di procedure e prassi nei settori di competenza allo scopo di rendere in futuro più rapida ed efficace l'unificazione dei servizi, nell'interesse dell'utenza.</p> <p>3) Partecipazione ad iniziative di e. gov. e di agenda digitale allo scopo di implementare i rapporti di collaborazione con gli Enti locali nell'ambito delle funzioni amministrative (in part. i SUAP); promozione, adesione e avvio di progetti volti a favorire la realizzazione del fascicolo informatico di impresa; diffusione della cultura digitale tra le imprese e all'interno dello stesso circuito delle Pubbliche Amministrazioni del territorio, anche collaborando a livello di sistema alla realizzazione di programmi nazionali (per esempio SPID, nuovi dispositivi per la firma elettronica remota, cassetto digitale dell'imprenditore ecc.), con l'obiettivo di accelerare i processi di digitalizzazione e innovazione dei servizi.</p> <p>4) Azioni nell'ambito della regolazione e tutela del mercato: promozione dell'Organismo di mediazione camerale e del servizio di risoluzione delle liti tra consumatori e imprese; realizzazione di iniziative nell'ambito della tutela del mercato anche in collaborazione con altri enti, associazioni e Ordini professionali; prima applicazione del Decreto Lgs. di riforma</p>

	<p>delle procedure concorsuali, realizzazione di attività divulgativa e formativa a riguardo sia verso addetti camerale comunque interessati che utenza esterna.</p> <p>5) Ottimizzazione dell'attività amministrativa: mantenimento dell'efficienza dei servizi interni in un contesto di trasformazione e di possibili evoluzioni normative (possibile entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità). Attività di coordinamento e impulso in particolare nell'ambito della gestione immobiliare dell'Ente e del monitoraggio delle entrate.</p>
<p>indicatori</p>	<p>1) Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione.</p> <p>2) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione o revisione procedure (determinazioni dirigenziali e atti interni di servizio) e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti.</p> <p>3) Realizzazione di almeno due azioni significative da rendicontare nell'ambito del progetto al Fondo di perequazione 2016 e delle attività promozionali conseguenti (relazione sulle attività svolte e i risultati conseguiti).</p> <p>4a) Realizzazione di almeno due iniziative promozionali dei servizi camerale in materia di media/conciliazione e sovraindebitamento.</p> <p>4b) Costituzione dell'Organismo di Formazione in materia di mediazione presso la Cciaa di Lucca e sua iscrizione del Registro tenuto dal Ministero della Giustizia.</p> <p>5) Realizzazione lavori di ristrutturazione della Sala Fanucchi.</p>
<p>peso</p>	<p>40</p>



4.5 Gli obiettivi e i progetti della struttura anno 2019

Passando alla struttura (PO + uffici), viene assegnato, un **obiettivo trasversale**, alla cui realizzazione partecipano tutti. Di seguito l'obiettivo trasversale 2019.

OBIETTIVO 2019 N. 1	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE. LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE
Dettagliata descrizione attività	<p>Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni dell'Osservatorio nazionale strutture e servizi, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per il processo di accorpamento.</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013; L. 190/2012; D. Lgs. 97/2016): collaborazione degli uffici con il Responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Compliance normativa in materia di privacy: a maggio 2018 è entrato pienamente in vigore il regolamento 679/2016 sulla privacy noto come GDPR ed a settembre è stato modificato il Codice della Privacy per adeguarlo alla nuova normativa europea, pertanto il quadro di riferimento entro cui operare è completo. Uno dei principi chiave del GDPR è l'accountability ovvero ciascun titolare deve esaminare i propri trattamenti, valutarne i rischi ed adottare misure tecniche ed organizzative appropriate per trattare i dati nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, finalizzazione, privacy by design e privacy by default. Per adempiere a tali obblighi è necessario adottare un insieme di misure organizzative che i dipendenti sono tenuti a rispettare.</p>

5) Nel mese di novembre 2016 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la **revisione del sistema camerale italiano**. Con il Decreto del MISE 8/08/2017 “Rideterminazione circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove Camere di commercio e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale” la Camera di Lucca viene accorpata con quelle di Massa Carrara e di Pisa, nella CCIAA della Toscana Nord-Ovest, la cui procedura di costituzione è stata avviata nel gennaio 2018. Attualmente si è in attesa delle decisione del TAR del 30 gennaio 2019 sul ricorso presentato dalla Camera di Commercio di Massa Carrara avverso la procedura di accorpamento, ma è presumibile che il processo si concluda entro la seconda metà del 2019. Pertanto, nel 2019 si dovrà dedicare attenzione all’attuazione delle previsioni normative che disciplinano le modalità per la costituzione del nuovo ente con particolare riferimento alle necessarie attività propedeutiche.

Avvio delle attività di armonizzazione delle funzioni, dei procedimenti e dei regolamenti con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per uniformare il più possibile i vari aspetti operativi e gestionali.

6) Al fine di supportare il processo di attuazione della riforma, Unioncamere ha previsto una **strategia di accompagnamento** al sistema camerale articolata in un insieme integrato di attività progettuali che vanno dalla ricognizione e mappatura dei profili professionali (attuali ed in divenire) alla realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale.

Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un’azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l’attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze e per favorire il necessario collante tra le diverse componenti del sistema, fattore critico di successo per implementare il “nuovo modello” di Sistema camerale delineato dalla Riforma.

Negli ultimi mesi del 2017 hanno preso avvio i *percorsi formativi* (da 40 a 80 ore ciascuno, con obbligo di frequenza ad almeno il 70% delle ore) per accelerare l’acquisizione delle competenze necessarie all’esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, in generale, per facilitare il cambiamento e condividere il rinnovato approccio alle diverse linee di servizio. Percorsi che sono proseguiti nel 2018 e continueranno anche per tutto il 2019.

Oltre all’impegno richiesto a tutto il personale di seguire questa tipologia di corsi molto impegnativa, garantendo la regolare funzionalità degli uffici, si prosegue con la gestione accentrata dell’intero progetto formativo allo scopo di garantire la certificazione delle ore seguite in modalità web conference e/o differita, mantenere i continui rapporti con Unioncamere ed ottenere la certificazione delle competenze acquisite.

7) **Individuazione di misure organizzative** e adozione di atti e regolamenti allo scopo di recuperare efficienza e mantenere inalterati i livelli di servizio sia in vista di possibili riduzioni di organico (ad es. per mobilità), sia nell’ottica di effettuare attività preparatorie e propedeutiche all’accorpamento con le Cciao di MS e PI;

indicatori	<p>1) Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;</p> <p>2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati;</p> <p>3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione;</p> <p>4a) Definizione delle misure entro febbraio 4b) Presentazione delle misure organizzative entro marzo 4c) Verifiche trimestrali sulla prima applicazione delle misure organizzative per quanto riguarda le informative, l'acquisizione del consenso, la custodia del cartaceo, la gestione del pc e delle credenziali, la riservatezza dei documenti su gedoc</p> <p>5) Attiva partecipazione dell'intera struttura a tutte le azioni utili ai fini del percorso di accorpamento: partecipazione ad incontri con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per la definizione di un percorso tendente ad uniformare attività, procedimenti, aspetti organizzativi e gestionali: report finale del Segretario generale</p> <p>6) Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici – report finale elaborato dall'ufficio Personale</p> <p>7) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione e/o di revisione procedure. Relazione sui benefici conseguiti elaborata dal Dirigente e dal Segretario generale per le rispettive parti di competenza.</p>
nota	<p>Azione 1) con successiva determina del Segretario generale si procederà a revisionare/confermare i procedimenti più rilevanti per l'Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi</p>



Di seguito le **schede operative di sintesi, i progetti assegnati agli uffici, attraverso l'obiettivo n. 2, per il 2019 con i relativi indicatori di misurazione e le risorse.**

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1B		Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.		
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020
2019: Ideazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche con riferimento ad un'area corrispondente a quella delle camere in fase di accorpamento. 2020-2021: Attuazione delle nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche con riferimento ad un'area corrispondente a quella della camera accorpata.			100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020
Attività di studio e di individuazione informazioni utili alla definizione delle politiche di intervento e di programmazione del nuovo Ente camerale a seguito accorpamento.			100%	100%
PROGRAMMA 1B01	<p>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.</p> <p>Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese).</p> <p>Sarà assicurato il supporto agli organi camerale per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 1B0101: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Studi e statistica</p> <p>AZIONI:</p> <p>1) Arricchimento informativo della Relazione annuale sulla situazione economica provinciale per la redazione della Relazione Previsionale e Programmatica, con l'introduzione di informazioni utili alla definizione delle politiche di intervento e di programmazione del nuovo ente camerale in previsione dell'accorpamento: ampliamento dell'analisi economico-statistica all'area Lucca-Pisa-Massa Carrara attraverso l'illustrazione delle caratteristiche economiche dell'area e l'individuazione e integrazione di fonti informative sulle politiche di sviluppo economico.</p> <p>2) Sviluppo di strumenti che permettano di illustrare agli studenti del sistema scolastico provinciale l'economia lucchese mediante nuove forme di diffusione e valorizzazione dell'informazione economica, in particolare attraverso il contatto e il confronto con le esperienze di successo di alcune imprese del territorio.</p> <p>3) La Camera di Commercio di Lucca ha aderito al programma di intervento "Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo", inserito da Unioncamere nelle linee progettuali del Fondo Perequativo 2015-2016. Tale programma, di ambito regionale, verte sull'analisi delle destinazioni turistiche per predisporre una "mappa delle opportunità" (attrattori turistici) per valorizzare il ruolo delle imprese nel "ciò che manca". Viene inoltre specializzata l'osservazione economica, per individuare le linee di sviluppo delle destinazioni turistiche, dei prodotti turistici e delle migliori pratiche d'impresa allo scopo di fornire strumenti operativi utili a migliorare il posizionamento competitivo delle imprese. L'Ufficio sarà impegnato nella collaborazione con la P.O. per la realizzazione operativa delle fasi del progetto.</p> <p>4) Nel corso del 2019 l'Ufficio intende proseguire il monitoraggio degli andamenti congiunturali delle imprese manifatturiere provinciali già iniziato nel corso del 2018 mediante l'utilizzo della metodologia CAWI e la messa a punto delle fasi di elaborazione dei dati, analisi, commento e diffusione dei risultati. Nel corso del 2018 Si.Camera ha dismesso il portale Starnet (www.starnet.uniocamere.net), si rende pertanto necessario strutturare una sezione dedicata alla diffusione della produzione statistica dell'Ufficio all'interno del sito camerale. Si rende necessaria inoltre una valutazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni economiche relative al territorio di Lucca, Pisa e Massa Carrara.</p>		<p>1a) Revisione e aggiornamento all'anno 2018 dei contenuti delle pubblicazioni "Indicatori statistici della provincia di Lucca" e "Relazione sulla situazione economica della provincia di Lucca", con un ampliamento dell'analisi alle aree limitrofe.</p> <p>1b) Predisposizione parti di competenza dei documenti di programmazione dell'ente con particolare riferimento al Piano Triennale Prevenzione Corruzione e al Piano Performance, secondo quanto raccomandato dall'ANAC nel PNA (nov. 2018) per assicurare maggiore coerenza tra i documenti, e all'aggiornamento della Relazione Previsionale e Programmatica e della Relazione Performance.</p> <p>2a) Sviluppo e valorizzazione del progetto Lucca Imprese di Tradizione e Successo mediante l'inserimento di nuove imprese.</p> <p>2b) Realizzazione di un incontro tra imprenditori aderenti al progetto Lucca Imprese di Tradizione e Successo e un Istituto Scolastico del comprensorio lucchese, secondo il progetto approvato dall'Ufficio Scolastico provinciale nel corso del 2018.</p> <p>3) Collaborazione con la P.O. per la realizzazione del progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo" e predisposizione di una relazione finale sulle attività svolte.</p> <p>4a) Realizzazione, elaborazione e analisi dei risultati dell'indagine di monitoraggio sul comparto manifatturiero provinciale nell'anno 2018 e nel primo semestre 2019.</p> <p>4b) Strutturazione sul sito istituzionale della Camera di Commercio della sezione dedicata alla diffusione della produzione statistica dell'Ufficio.</p>		<p>1a) Realizzazione.</p> <p>1b) Realizzazione</p> <p>2a) inserimento di n.2 nuove imprese.</p> <p>2b) Realizzazione di un incontro</p> <p>3a) report finale</p> <p>4a) realizzazione</p> <p>4b) Redazione di un report finale sulle attività svolte.</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 1B		ONERI	euro 3.000,00	
		PROVENTI	euro 0,00	
		INVESTIMENTI	euro 0,00	

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1D		Promozione dei servizi di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), allo scopo di contribuire ad abbattere quella "barriera giudiziaria" che rappresenta un limite ed un ostacolo per le imprese nelle attività di interscambio nell'ambito del mercato interno ed internazionale.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Realizzazione campagne di promozione/informazione.		=> 2	=> 2	=> 2
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction-risultato atteso non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) 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 3 (scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.		=>3	=>3	=>3
PROGRAMMA 1D01	<p>La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerale, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore.</p> <p>La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 1D0101: Diffusione degli strumenti ADR. UFFICIO/I RESPONSABILE: Arbitrato e conciliazione AZIONI: L'Organismo di mediazione della Camera di commercio di Lucca svolge il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi, pubblici e privati. E' pertanto necessario individuare azioni finalizzate a far conoscere il servizio ed a mantenerne sempre alta la qualità, sia per ciò che riguarda la gestione dell'attività di segreteria, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei mediatori iscritti nel proprio elenco, che attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.</p>		<p>1) Iniziative promozionali del servizio di mediazione e conciliazione (es. campagne CRM, FB, sito web, newsletter, eventi). 2) Formazione per mediatori (es. in materia condominiale) 3) Archivio elettronico GEDOC: digitalizzazione ed inserimento di tutti i documenti prodotti nelle procedure di mediazione; miglioramento descrizione documenti protocollati in entrata ed eventuale integrazione descrizione a cura dell'Ufficio 4) Sperimentazione nuova modalità distribuzione e raccolta schede di gradimento: predisposizione nelle sale d'aspetto utilizzate dagli utenti di un punto di distribuzione schede di gradimento che dovranno essere compilate dall'utenza alla conclusione delle procedure e raccolte in modalità anonima. In caso di riscontro positivo circa la nuova modalità, verrà assunta come definitiva; in caso contrario, si tornerà alle modalità precedenti 5) Integrazione elenco mediatori Organismo di mediazione della Camera di Lucca con i mediatori tecnici iscritti nell'elenco della CCIAA di Pisa 6) Verifica possibilità di iscrizione della Camera di Lucca nell'elenco degli organismi di formazione tenuto dal Ministero della giustizia ai sensi del DM 180/2010</p>		<p>1) Almeno due iniziative promozionali 2) Almeno 9 ore di formazione per mediatori 3) Relazione finale 4) Sperimentazione nei primi sei mesi dell'anno e relazione a metà anno. 5) verifica disponibilità e requisiti entro febbraio; invio richiesta al Ministero giustizia entro marzo 6) relazione finale</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 1D		ONERI PROVENTI INVESTIMENTI		euro 31.550,00 euro 51.500,00 euro 0,00

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1E	Vigilanza del mercato: contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, ecc.).			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Realizzazione azioni antic contraffazione o informativa in materia di regolazione mercato		.>1	.>1	.>1
PROGRAMMA 1E01	La Camera di Lucca intende continuare a rappresentare un importante presidio sul territorio in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore, anche attraverso azioni in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e altre Autorità di controllo, mettendo in atto una razionalizzazione degli interventi di controllo a fronte di prevedibili minori risorse, a partire dalla programmazione dei controlli stessi, individuando i settori più a rischio sui quali concentrare sforzi, risorse e necessaria attività di formazione, fino ad arrivare ad una nuova strategia di comunicazione allo scopo di dare maggiore visibilità all'attività di sorveglianza effettuata e agli esiti della stessa. L'adesione ai Piani nazionali di controllo, di anno in anno messi a punto dal Ministero e da Unioncamere, si basa sulla volontaria adesione mediante sottoscrizione di una convenzione. La Camera di Lucca, in passato, ha sempre aderito alle proposte di convenzione e portato a completamento tutte le fasi di controllo previste. Obiettivo dell'ente è continuare su questa strada pur con prevedibili minori risorse, a partire dal numero degli addetti da dedicare al servizio.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 1E0101: Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo a favore della regolazione del mercato.</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Brevetti e Funzioni ispettive</p> <p>AZIONI:</p> <p>1) Le azioni di contrasto della contraffazione saranno indirizzate alla promozione della cultura della Proprietà Industriale con interventi di alfabetizzazione nell'ambito dell'attività di alternanza scuola/lavoro, e alla programmazione di azioni per la diffusione di informazioni sempre nell'ambito di tale attività.</p> <p>2) Il Piano delle Performance per il triennio 2018-2019, approvato con Delibera di Giunta n. 15/2017 del 10/11/2017, inserisce l'attività di vigilanza sul territorio a garanzia della sicurezza dei prodotti, tra gli obiettivi strategici per la legalità e la tutela del mercato. E' pertanto opportuno aderire al Piano Nazionale di Controllo per la Vigilanza del Mercato con la sottoscrizione della Convenzione UN/MISE per l'anno 2019 e attuazione degli interventi previsti.</p> <p>3) Azioni di sorveglianza rivolta agli strumenti di pesatura con particolare attenzione a quelli ad alta portata;</p> <p>4) Nell'anno 2019 è previsto il pensionamento sia del responsabile dell'Ufficio che di una unità di categoria C. Questo rende necessario un passaggio di consegne ed una redistribuzione degli incarichi.</p>		<p>1a) Revisione pagine web del sito camerale relative alla Proprietà Industriale al fine di migliorare l'informazione sia per gli studenti, in ambito alternanza scuola lavoro, che per il mondo delle imprese e dei consumatori;</p> <p>1b) Predisposizione di una guida sia per il deposito telematico che per il deposito cartaceo presso la CCIAA</p> <p>2) Attuazione interventi previsti dal Piano Nazionale di Controllo per la Vigilanza del Mercato per l'anno 2019 e monitoraggio azioni 2018 con la rendicontazione da presentare a UN.</p> <p>3) Azioni di sorveglianza rivolta agli strumenti di pesatura con particolare attenzione a quelli ad alta portata</p> <p>4) Passaggio consegne all'ufficio da parte del Funzionario responsabile</p>		<p>1a) Revisione entro giugno; Report entro Luglio</p> <p>1b) Predisposizione guida entro il 30 giugno ed eventuale revisione entro dicembre, da pubblicare sul sito.</p> <p>2) Realizzazione</p> <p>3) n. 10 azioni di sorveglianza</p> <p>4) Passaggio consegne entro settembre con report finale.</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 1E		ONERI	euro 2.000,00	
		PROVENTI	euro 25.000,00	
		INVESTIMENTI	euro 0,00	

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1F		Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Iniziative per la diffusione della conoscenza in materia di crisi d'impresa. 2020-2021: 1) Realizzazione di azioni informative ovvero propedeutiche alla costituzione dell'Organismo per la gestione di procedure di allerta.		.\>1	.\>1	.\>1
PROGRAMMA 1F01	<p>La Camera di Lucca ha aderito dal 2013 ad un progetto lanciato da Unioncamere volto alla costituzione e avvio di uno sportello legalità, con lo scopo di individuare strumenti e modalità attraverso i quali intervenire a supporto di imprese e consumatori, per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità.</p> <p>Obiettivo strategico del progetto è la realizzazione di una rete di servizi a supporto delle imprese e, più in generale, dell'economia nel suo complesso, al fine di intervenire soprattutto in via preventiva sulle cause che generano illegalità, a partire dal ricorso a forme illegali di provvista di denaro.</p> <p>L'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti (Prefettura, Forze dell'Ordine, Ordini professionali ecc.), in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento, e rendersi fattivo collaboratore in diversi filoni di attività (in particolare, abusivismo e contraffazione).</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 1F0101: Rafforzamento informazione su sovraindebitamento e confronto con le altre Camere in materia di sanzioni amministrative</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Sportello sovraindebitamento e violazioni amministrative</p> <p>AZIONI: Proseguirà il confronto con altre Camere in materia di applicazione della L. 689/81 anche alla luce dei lavori che dovrebbero aprirsi presso Unioncamere per la revisione delle Procedure operative e della necessità di procedere alla definizione di modalità organizzative per una adeguata gestione dell'archivio corrente e di deposito. Nell'ambito del Protocollo di intesa sottoscritto con Prefettura, Ordini professionali e Fondazione Toscana per la Prevenzione dell'Usura proseguirà l'attività dello sportello di prima informazione in materia di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Legge n. 3/2012) e verranno adottate adeguate iniziative per la diffusione della conoscenza in materia di crisi d'impresa alla luce delle previste riforme attuative della Legge delega 155/2017.</p>		<p>1a) Definizione su Prosa delle posizioni mandate a ruolo negli anni 2000-2010; verifica posizioni relative agli anni 2008-2010 per le quali si è proceduto alla insinuazione fallimentare per monitorare l'iter del fallimento e procedere alla eventuale definizione su Prosa e nel fascicolo cartaceo della posizione; verifica partite relative al ruolo 2018 e eventuale definizione delle relative posizioni:</p> <p>1b) Passaggio dall'archivio corrente all'archivio di deposito delle posizioni definite relative agli anni 2008-2010 e all'anno 2018.</p> <p>1c) Proposta al dirigente su modalità di gestione posizioni relative a società fallite nonché su modalità di gestione posizioni mandate a ruolo</p> <p>1d) Coinvolgimento nuova unità addetta all'attività sanzionatoria nella gestione di procedimenti di cui alla L. 689/1981, da avviare a seguito di verbale di organo accertatore esterno, per tipologie che richiedono particolare approfondimento</p> <p>2) Realizzazione di un evento sulla crisi d'impresa.</p>		<p>1a) Report finale sulle attività realizzate.</p> <p>1b) Realizzazione</p> <p>1c) Proposta entro dicembre</p> <p>1d) Coinvolgimento nuova unità addetta nella gestione di almeno 2 procedimenti</p> <p>2) n. 1 evento</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 1F		ONERI		euro 2.000,00
		PROVENTI		euro 0,00
		INVESTIMENTI		euro 0,00

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2A		Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente)		< 5gg	< 5gg	< 5gg
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente). 2020-2021: Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (tempi di sospensione delle pratiche non superiori a 3 giorni).		< del 2018 (tempi sospensione pratiche)	.=<3gg	.=<3gg
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Realizzazione di iniziative di informazione assistita per l'utenza del Registro Imprese allo scopo di agevolare l'assolvimento di adempimenti semplici/ricorrenti. 2020-2021: Realizzazione di iniziative di informazione assistita per l'utenza dei servizi anagrafici allo scopo di agevolare l'assolvimento di adempimenti semplici/ricorrenti: n. fatture anno n / n. fatture anno-1.		100%	.=>1	.=>1
PROGRAMMA 2A01	<p>Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.</p> <p>Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sé sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.</p> <p>Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.</p> <p>Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2019	RISULTATI ATTESI	TARGET
<p>Progetto 2A0101: Miglioramento del servizio all'utenza UFFICIO/I RESPONSABILE: Registro Imprese; Artigianato Protesti Export AZIONI: Ci si prefigge di mantenere gli standard già raggiunti gli scorsi anni in merito ai tempi di gestione e di definizione delle pratiche ed al contempo: 1) dare attuazione in modo efficace e tempestivo alle possibili novità che si manifesteranno nel corso dell'anno sia di tipo normativo che procedurale: come a titolo di esempio a) novità in tema di fascicolo informatico di impresa ; b) novità in tema di procedure concorsuali; c) novità procedurali in merito a procedura di accertamento infrazioni; d) novità procedurali per la gestione delle attività regolamentate gestite direttamente dalle CCIAA in seguito evoluzione tavoli di lavoro con Comuni e Regione per l'attuazione del decreto Madia; e) novità procedurali che potrebbero dover essere adottate dagli uffici per via dell'accorpamento con altre Camere di commercio inerenti le pratiche degli Uffici.</p> <p>2) valorizzare il ruolo del registro delle imprese per promuovere la costituzione di nuove start up nonché dei contratti di rete e supportare le imprese già costituite nella gestione dei relativi adempimenti amministrativi.</p> <p>3) promozione della procedura "certificato in origine predisposto mediante stampa in azienda" quale strumento per promuovere la digitalizzazione e ridurre flussi allo sportello.</p> <p>4) progettare azioni per razionalizzare le attività del servizio grazie alla integrazione della competenze ed in vista di possibili future riduzioni e riconversioni del personale</p>	<p>1a) RI - MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI-rea).</p> <p>1b) RI - Riduzione 100% pratiche in attesa di gestione:</p> <p>1c) RI+APE - Azioni per conseguire obiettivi di efficacia e tempestività per l'adeguamento a novità normative o procedurali.</p> <p>1d) APE - Realizzazione corsi per utenza in tema di predisposizione ed invio alla CCIAA di bilanci di esercizio</p> <p>2a) RI - Proposta operativa per promozione attività ufficio AQI 28/02:</p> <p>3) APE - Azioni di promozione certificato di origine telematico:</p> <p>4) RI+APE - Proposta di razionalizzazione attività per ottimizzazione risorse (la proposta deve evidenziare eventuali ulteriori compiti attribuiti/attribuibili al personale ovvero le risorse recuperate / recuperabili a seguito della prevista riorganizzazione).</p>	<p>1a) RI: Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2020)</p> <p>1b) RI: al 30 giugno il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 31/12/2018 deve essere nullo; - al 31 dicembre il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 30/06/2019 deve essere nullo.</p> <p>1c) RI+APE: Relazione su azioni per l'adeguamento a novità normative o procedurali: Adeguamento entro 1 mese dall'entrata in vigore della norma ovvero dall' input formale del dirigente che rappresenta l'esigenza di riorganizzazione</p> <p>1d) APE - Realizzazione 2 corsi</p> <p>2a) RI - realizzazione entro novembre</p> <p>3) APE - n. 2 azioni: 1 seminario formativo e 1 azione promozionale procedura stampa in azienda.</p> <p>4) RI+APE - Proposta entro febbraio</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 2A	ONERI PROVENTI INVESTIMENTI	euro 0,00 euro 0,00 euro 0,00

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2B		Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec e azioni di promozione dello SPID/altra forme di accesso e sottoscrizione digitale. 2020-2021: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione per l'adozione di strumenti digitali da parte delle imprese (SPID, TOKEN EVOLUTO): n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno n/ n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno-1		100%	>1	>1
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Realizzazione di forme di trasmissione telematica/condivisione dati con altre pubbliche amministrazioni 2020-2021: Promozione ed incremento accesso ed utilizzo dei servizi digitali di e-government offerti dalla Camera di Commercio Digitale): n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n / n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n-1.		100%	>1	>1
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Azioni di promozione degli output del Registro delle Imprese (ad es., cassetto digitale dell'imprenditore) 2020-2021: Realizzazione di forme di condivisione di dati con altre P.A.		100%	.>1	.>1
PROGRAMMA 2B01	<p>Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerale.</p> <p>In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita.</p> <p>In particolare, il sistema camerale sta svolgendo un ruolo essenziale nella creazione e nella gestione operativa dell'Indice Nazionale degli Indirizzi di Posta Elettronica Certificata, attraverso la prima iscrizione e il successivo aggiornamento degli indirizzi Pec per tutte le imprese, individuali e collettive. Tenuto conto della forte semplificazione organizzativa e dei consistenti benefici economici per tutti i potenziali interessati (tutte le pubbliche amministrazioni, ma anche professionisti e, non ultimo, lo stesso sistema delle imprese), appare necessario continuare lo sforzo di mantenimento e aggiornamento della banca dati degli indirizzi Pec, pur nella consapevolezza generale (a partire dalla stessa Agenzia per l'Italia Digitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico.</p> <p>Allo scopo di diventare motore di un processo di sviluppo, da un lato della qualità e tempestività dei dati inseriti nel Registro imprese su comunicazione degli uffici del Tribunale (con particolare riferimento alle procedure concorsuali), dall'altra dell'ampliamento delle possibilità di acquisizione di informazioni di interesse per le imprese per via telematica, è intenzione dell'Ente promuovere un rapporto di collaborazione con il Tribunale per lo sviluppo di nuovi servizi integrati. In particolare, si favorirà l'effettivo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico, che consente l'accesso online da parte delle imprese ai fascicoli di cui sono "parte".</p> <p>Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei dati inseriti nelle proprie banche dati e monitorarli nel tempo, si intende strutturare un sistema per la valutazione della qualità e di avviare il monitoraggio attraverso il suo utilizzo.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2019	RISULTATI ATTESI	TARGET
<p>Progetto 2B0101: Promuovere la qualità dei dati Registro Imprese e valorizzare la Camera di Commercio Digitale</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Registro Imprese; Artigianato Protesti Export</p> <p>AZIONI: Anche per l'annualità 2019 ci si propone di rafforzare l'immagine del Ri quale strumento per valorizzare il patrimonio informativo camerale, assicurandone la completezza ed il tempestivo aggiornamento dei dati.</p> <p>Il registro imprese, asset fondamentale della "Camera di Commercio digitale" dato che dalla sua nascita è sempre stato tenuto in modalità completamente informatica, si propone in questa fase anche come strumento per potenziare e diffondere presso le imprese gli strumenti di e government e per accompagnare tutti i titolari nel necessario processo di acquisizione di competenze digitali.</p> <p>Allo stesso tempo, in quanto banca dati omnicomprensiva per il sistema delle imprese, promuove l'interconnessione tra le pubbliche amministrazioni .</p> <p>Di seguito le azioni in cui si declina il piano operativo:</p> <p>1) Azioni finalizzate all'accompagnamento, alla crescita e al potenziamento della "Camera di commercio digitale" in particolare allo scopo di far comprendere alle imprese le opportunità di utilizzazione di alcuni strumenti digitali (cassetto digitale e fascicolo elettronico, identità digitale Spid, firma digitale anche remota, pagamenti e fattura elettronica, libri digitali);</p> <p>2) Azioni massive di manutenzione della pec</p> <p>Verifica posizioni invalide grazie alle liste di controllo qualità predisposte da Infocamere con miglioramento circa il numero delle posizioni che presentano criticità;</p> <p>3) Promozione interconnessioni tra banche dati pubbliche Amministrazioni;</p> <p>4) Eliminazione d'ufficio posizioni non più operative: avvio delle procedure per la revisione di coloro che svolgono attività di agenti di commercio allo scopo di inibire l'attività per coloro che sono attualmente sprovvisti di uno o più requisiti; continuazione nell'opera di eliminazione delle posizioni che presentano indici di inattività al fine di impedire che l'incidenza di queste aumenti nel tempo.</p>	<p>1a) RI+APE - Azione di formazione per gli addetti per successiva promozione di strumenti digitali presso le imprese .</p> <p>1b) RI - Azioni per la promozione di strumenti digitali presso le imprese.</p> <p>1c) RI+APE - Definizione procedura operativa per la gestione sportello assistito per la verifica dinamica degli ARC:</p> <p>2) RI - Data la lista delle pec revocate su posizioni attive al 16/01/2019 questa deve essere gestita per almeno 800 posizioni</p> <p>3) RI - Azione di promozione di strumenti di interconnessione piattaforme digitali delle PA</p> <p>4a) RI - Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio - La conclusione procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione ovvero con l' inoltro al giudice per la cancellazione .</p> <p>4b) APE - Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determina di cancellazione/archiviazione</p> <p>4c1) APE - Definizione procedura operativa per gestione istruttoria, evasione e controllo pratiche di verifica dinamica degli agenti e rappresentanti di commercio</p> <p>4c2) APE - Definizione di tutte le pratiche (evasione o rifiuto) verifica dinamica degli agenti e rappresentanti di commercio</p>	<p>1a) RI+APE - Almeno 1 azione di formazione</p> <p>1b) RI - Almeno 2 azioni di promozione</p> <p>1c) RI+APE - entro marzo</p> <p>2) RI - gestione per almeno 800 posizioni (eliminazione dall'archivio o sostituzione pec)</p> <p>3) RI - Almeno 1 azione</p> <p>4a) RI - Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio per non meno di 100 posizioni (imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane cooperative)</p> <p>4b) APE - Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio per non meno di 20 posizioni (imprese individuali artigiane)</p> <p>4c1) APE - entro marzo</p> <p>4c2) APE - Definizione di tutte le pratiche arrivate entro il 30 novembre</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 2B	ONERI PROVENTI INVESTIMENTI	euro 9.800,00 euro 14.000,00 euro 0,00

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2C		Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
POLO TECNOLOGICO LUCCHESE Monitoraggio funzionamento dell'intero complesso		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Prosecuzione del progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2018-2019: Prosecuzione delle attività di alternanza scuola-lavoro		100%	—	—
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Prosecuzione applicazione dei servizi di certificazione delle competenze e di orientamento professionale.		100%	—	—
PROGRAMMA 2C01	<p>In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerale alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.</p> <p>Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa) - tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi - innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico - internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos <p>Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne, lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori e la realizzazione del Polo Tecnologico per la Nautica a Viareggio.</p> <p>Rientrano nel secondo ambito del programma i progetti speciali su cui la Camera intende, di anno in anno in base alle risorse disponibili, concentrare la propria attenzione: accesso al credito, innovazione e design, sostenibilità e risparmio energetico, internazionalizzazione sono le priorità individuate sulla base delle quali costruire progetti utili al sistema economico territoriale ed economicamente sostenibili.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2019	RISULTATI ATTESI	TARGET
<p>Progetto 2C0101: Assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d) D.Lgs. 219/2016) UFFICIO/I RESPONSABILE: Sviluppo imprenditoriale AZIONI: Il progetto comprende i servizi tecnici di supporto alla creazione d'impresa e allo start up erogati dagli sportelli camerali, sia direttamente che tramite la collaborazione del Polo Tecnologico Lucchese. I servizi erogati riguardano: - le informazioni di I° livello per l'avvio di impresa riguardanti le procedure burocratiche e i finanziamenti locali, nazionali ed internazionali; - le iniziative seminariali di diffusione e promozione dei finanziamenti e di altre novità normative; - l'affiancamento di II° livello (one to one) per l'avvio d'impresa o lo sviluppo dell'impresa già costituita, diretto alla definizione del modello di business e alla redazione del business plan (servizio attivo su bando, pubblicato nel 2017); - l'assistenza in aula per l'avvio d'impresa o lo sviluppo dell'impresa già costituita diretto alla definizione del modello di business e alla redazione del business plan per progetti, bandi, concorsi indetti dalla Camera di Commercio o dal Polo Tecnologico, anche nell'ambito dell'attività di scouting da questo esercitata; - l'organizzazione di corsi di job creation trasversali o settoriali presso la sede del Polo Tecnologico nell'ambito del calendario unico eventi. Il progetto comprende anche altri servizi tecnici diretti a sostenere lo start up d'impresa ed organizzati con il Polo Tecnologico: in particolare ci si riferisce all'attività di scouting, all'organizzazione di corsi di job creation dedicati specificatamente ai temi dell'innovazione da svolgersi sempre presso la sede del Polo Tecnologico, all'operatività dei servizi camerali lanciati nel 2015 e adattati alle esigenze delle start up innovative, al rafforzamento del network tra imprese, alla comunicazione delle iniziative sull'innovazione. Il progetto riguarda infine la partecipazione, in sinergia con la Fondazione ISI di PISA, al Club imprese innovative.</p>	<p>1) Collaborazione attivata, nell'ambito della riorganizzazione delle funzioni dell'ufficio ex D.Lgs. 219/2016, con il Polo Tecnologico Lucchese, anche nell'ambito del progetto retic, per il sostegno all'innovazione, allo start up d'impresa innovativa, al trasferimento tecnologico, allo scouting;</p> <p>2) Presentazione, realizzazione e rendicontazione di un progetto alla FCRLU, in collaborazione con il Polo Tecnologico Lucchese, per il sostegno all'innovazione, al trasferimento tecnologico e allo start up d'impresa;</p>	<p>1) organizzazione di almeno 8 eventi in totale (percorsi di job creation, seminari, business matching etc.) da svolgersi al Polo e, su richiesta, in altre sedi interessate.</p> <p>2) presentazione progetto al Dirigente entro marzo.</p>
<p>Progetto 2C0104: Innovazione e trasferimento tecnologico UFFICIO/I RESPONSABILE: Segretario generale AZIONI: Lo sviluppo tecnologico è da tutti considerato uno dei principali fattori di competitività per le imprese. Proseguendo nelle impegnative azioni intraprese nei precedenti periodi di programmazione, si vuole dare compimento alla strutturazione dei Poli Tecnologici previsti nel territorio di riferimento. Si mantiene il ruolo di coordinamento delle attività di scouting, di networking e di animazione e dei servizi resi dagli incubatori alle imprese del territorio. Lo scouting per il PTL si configura come attività continuativa, che ha il duplice obiettivo di aumentare la visibilità del Polo quale soggetto deputato ad attrarre ed insediare progetti innovativi e di creare ulteriori opportunità di sviluppo dell'innovazione anche in ambiti settoriali tradizionali. L'attività di networking è declinata in 3 ambiti strategici per le start up: networking commerciale, per favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, tra imprese del Polo e imprese del territorio; networking tecnologico proattivo nei contesti universitari e di ricerca; networking finanziario, esercitato attraverso la presentazione di progetti imprenditoriali investitori/veicoli di investimento (seed capital/Venture Capital). L'attività di animazione comprende gli eventi presenti nel calendario unico, svolti in collaborazione con la CdC, in particolare i corsi di job creation, gli innovation Lab e i Living lab che il Polo ha iniziato ad organizzare nell'ambito del progetto transfrontaliero Retic. Anche il tema dell'alternanza scuola lavoro favorisce la collaborazione tra CdC e PTL, soprattutto per le potenzialità di utilizzo del videogame start & up creato nell'ambito del progetto Retic. I servizi dedicati all'innovazione sono quelli di networking e e quelli relativi all'assistenza qualificata ai progetti innovativi svolta dallo SNI della CdC, al quale attinge anche il Polo Tecnologico e il cui obiettivo è quello di fornire un qualificato supporto per la definizione del progetto imprenditoriale e del modello di business, con un preciso orientamento all'innovazione. I servizi dedicati all'innovazione (scouting, preincubazione, incubazione e servizi di assistenza qualificata) svolti nell'ambito del progetto Retic, proseguiranno anche nel 2019: i partner infatti hanno concordato di richiedere all'AGU una proroga di 6 mesi per concludere le attività e terminare la rendicontazione. Il PTL procederà inoltre alla sistemazione definitiva, in chiave eco-sostenibile, degli spazi esterni agli edifici costruiti con la realizzazione dei collegamenti con i parcheggi pubblici. Verrà proseguita l'attività di ricerca di nuove start up da inserire all'interno dell'incubatore in previsione della fine del percorso da parte di imprese già insediate, inoltre si darà collaborazione al Comune di Capannori per il popolamento del relativo incubatore. Continueranno le attività previste dal progetto Retic vinto sul bando comunitario del programma transfrontaliero Italia-Francia Marittimo e si valuterà l'opportunità di partecipare ad ulteriori bandi. Si parteciperà ai lavori della Commissione dei Poli Tecnologici della Costa per contribuire alla definizione di un livello ottimale di servizi alle imprese insediate ed a quelle coinvolte nei processi di innovazione. Prosegue il sostegno alle attività dell'Organismo di ricerca Lucense insediato in uno degli edifici del Polo Tecnologico.</p>	<p>1) Polo Tecnologico di Lucca: Conclusione dei lavori di sistemazione degli spazi esterni ove sono ubicati gli edifici con realizzazione degli impianti tecnici a servizio della stessa, come da cronoprogramma della stazione appaltante.</p> <p>2) Realizzazione di iniziative per attrazione di start up.</p> <p>3) Ultimazione del Progetto Retic vinto sul bando transfrontaliero nel rispetto dei tempi previsti dal progetto stesso.</p>	<p>1) Realizzazione</p> <p>2) almeno 2 iniziative</p> <p>3) realizzazione</p>

<p>Progetto 2C0105: Orientamento al lavoro e alle professioni (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera e) D.Lgs. 219/2016) UFFICIO/I RESPONSABILE: Sviluppo Imprenditoriale AZIONI: Il progetto si riferisce alle iniziative che non rientrano nel progetto dell'aumento del diritto annuale e che, in termini di complementarità, definiscono e completano il pacchetto di azioni avviate a supporto delle imprese e delle scuole. In base all'esperienza e alle attività che la Camera di Lucca ha svolto negli anni, il progetto è attuato mediante la collaborazione di soggetti pubblici (Regione, MIUR, ANPAL, Istituto scolastico regionale e provinciale, Unioncamere Nazionale e Unioncamere Toscana) e privati (associazioni di categoria e sistema delle imprese del territorio) per: - l'orientamento dei ragazzi verso l'autoimprenditorialità, con l'organizzazione di moduli formativi ad uso e consumo delle scuole del territorio, tenuti da esperti in avvio di impresa, da personale camerale per gli adempimenti amministrativi propri delle CdC, imprenditori che vogliono illustrare la loro esperienza con una testimonianza diretta, gli ordini professionali per gli adempimenti di carattere fiscale che caratterizzano l'avvio e la gestione dell'impresa; - il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con la Regione Toscana e l'ANPAL; Il progetto comprende anche le azioni previste dal Fondo Perequativo che consentono di realizzare: - catalogo nazionale dei percorsi di qualità per l'Alternanza; - iniziative rivolte alle imprese che favoriscano l'incremento delle iscrizioni al RASL ed il conseguente supporto nel matching tra scuola e impresa.</p>	<p>1) Gestione e rendicontazione del progetto secondo modalità e tempistiche stabilite a livello nazionale, subordinatamente al verificarsi dei requisiti che consentano l'avvio dello stesso.</p>	<p>1) Realizzazione</p>
<p>Progetto 2C0107: Alternanza lavoro (20%) UFFICIO/I RESPONSABILE: Centro Orientamento al lavoro AZIONI: Il progetto rientra tra quelli candidati a contribuire all'aumento del diritto annuale nella misura del 20%, per dare risposta alle competenze assegnate dalla recente riforma. Il progetto tiene anche conto dell'esperienza che la Camera di Lucca ha maturato negli anni attraverso i percorsi di alternanza, i progetti condivisi con Unioncamere Toscana, come Impresa in azione, o di quelli svolti con altri soggetti camerale (ex Assefi ora Fondazione ISI etc.) o, ancora, di quelli svolti con alcuni organismi del territorio, come le associazioni di categoria (vedi progetto Concorso Artigianato e scuola). Con esso si perseguono due obiettivi, uno di breve ed uno di lungo periodo: diffondere e promuovere il "valore dell'Alternanza" verso tutti i soggetti effettivamente e potenzialmente coinvolti, e far diventare il sistema camerale il soggetto intermediario di riferimento fra mondo della scuola e mondo delle imprese. Per raggiungere queste due finalità, il progetto comprende un ampio ventaglio di interventi collegati alla scuola, al lavoro e all'autoimprenditorialità, che saranno svolti autonomamente o in sinergia con il sistema camerale toscano, e presuppongono un contatto diretto con il tessuto scolastico locale e con l'Istituto scolastico provinciale. Il progetto presuppone inoltre un percorso di confronto del sistema camerale toscano con la Regione, attraverso la costituzione di un tavolo di lavoro, al fine di evitare sovrapposizioni e spreco di risorse umane e finanziarie ed il coordinamento costante con il MIUR e l'ANPAL, svolto attraverso Unioncamere Nazionale. E' possibile riassumere il complesso ventaglio di attività, che saranno messe in campo durante l'anno, in cinque categorie: - la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della L. 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro; - il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale, volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL; - il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università; - la collaborazione per la realizzazione del sistema di supporto alla certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro. -l'offerta di percorsi di qualità per la diffusione della cultura di impresa nel mondo scolastico, progettati in modo condiviso con il Sistema Camerale Toscano, l'Ufficio Scolastico regionale e Unioncamere Toscana. All'interno di queste 5 aree, la Camera di Lucca darà attuazione a numerosi progetti, sempre con l'intento di raggiungere in modo costruttivo il maggior numero di ragazzi, di scuole e di imprese.</p>	<p>1) Monitoraggio RASL: attività di promozione e sensibilizzazione sul RASL da concordare con Ufficio Scolastico Territoriale, per supporto al matching impresa-scuola: 2) Progetti di sistema: l'Alternanza è servita, Impresa in azione, Fare Impresa: un gioco da ragazzi, La scuola in CdC, ASL all'estero, Premio storie di alternanza: 3) MuSA e Desco - Progettazione e gestione di eventi didattici diretti alle scuole del territorio e di percorsi di ASL, in collaborazione con l'Ufficio Promozione interna ed estera: 4) Progetti di sistema l'Alternanza è servita, Impresa in azione, Fare Impresa: un gioco da ragazzi, La scuola in CdC, ASL all'estero, Premio storie di alternanza: 5) Bando voucher per le imprese: 6) Attività di pianificazione, gestione e rendicontazione del Progetto ASL sulla piattaforma KRONOS: 7) Prosecuzione attività ASL 2019:</p>	<p>1) Risposta alle richieste di matching entro 20 giorni dalla formalizzazione della richiesta stessa. 2) Avvio e gestione attività di competenza, entro i termini indicati o concordati per ciascun progetto oppure entro 20 gg dalla data della richiesta. 3) realizzazione di almeno 3 eventi/percorsi e coinvolgimento di almeno n. 150 ragazzi. 4) coinvolgimento di almeno n.7 istituti scolastici e n. 500 ragazzi, in totale. 5) revisione e definizione regolamento entro febbraio, per la successiva approvazione in Giunta/Consiglio.) 6) entro i termini previsti da UN. 7) presentazione 3 report con indicazione dettagliata attività svolta, da presentare alla Giunta al 30 giugno, al 30 settembre, al 31 dicembre.</p>

<p>Progetto 2C0108: Punto Impresa Digitale (20%) UFFICIO/I RESPONSABILE: Centro Impresa Digitale AZIONI: Il progetto rientra tra quelli candidati a contribuire all'aumento del diritto annuale nella misura del 20%, per dare risposta alle competenze assegnate dalla recente riforma. Il supporto ai processi di digitalizzazione delle PMI e la diffusione della cultura digitale, diventano funzioni prioritarie cui il MISE aggancia anche la possibilità di aumento del diritto annuale. Il Piano Industria 4.0, l'Agenda Digitale e gli altri programmi nazionali e regionali in materia di innovazione digitale rappresentano il quadro di riferimento nell'ambito del quale si inserisce il PID che, grazie alla capillare presenza sul territorio, consente di diffondere efficacemente iniziative e servizi in tutti i settori economici. La spinta verso il digitale, inoltre, si fonde con le azioni già svolte dal Polo Tecnologico Lucchese per l'innovazione, la creazione di start up e lo sviluppo d'impresa innovativa. Il sostegno all'innovazione si concretizza attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adozione di una strategia digitale per le PMI che riguardi tutte le componenti organizzative aziendali e il modello di business dell'impresa; - integrazione tra i vari attori coinvolti nel processo produttivo e diffusione di una «cultura e di una pratica del digitale» in tutti i settori e le dimensioni d'impresa; - integrazione con i programmi dell'Agenda Digitale ed i programmi per l'e-government; - realizzazione di interventi a carattere informativo e formativo indirizzati agli imprenditori e agli addetti; - sviluppo attività del PID; - interazione con Digital Innovation Hub, Competence Centre; <p>Il PID, in particolare, opera attraverso alcuni strumenti specifici: oltre alla funzione di informazione, orientamento e formazione, svolta attraverso corsi, seminari e laboratori specifici, assiste le imprese nell'assessment della maturità digitale nel loro processo di digitalizzazione, attraverso modelli e strumenti forniti dal PID nazionale, le supporta finanziariamente tramite la concessione di contributi (voucher) per la digitalizzazione</p>	<p>1) Attività di pianificazione, gestione e rendicontazione del Progetto PID sulla piattaforma KRONOS: 2) PID - Predisposizione, organizzazione e realizzazione di un programma di seminari sui temi I4.0: 3) PID - Realizzazione di assessment digitali tramite questionari somministrati per filiera: 4) PID - Bando voucher per le imprese - revisione e definizione regolamento: 5) PID - Presentazione alla Giunta di report con indicazione dettagliata attività svolta</p>	<p>1) entro i termini previsti da UN. 2) PID - almeno 5 eventi, da svolgersi presso il Polo Tecnologico Lucchese. 3) PID - cartario, nautico, turismo, commercio e servizi: almeno 70. 4) PID - entro febbraio, per la successiva approvazione in Giunta/Consiglio. 5) PID - n. 3 report da presentare alla Giunta, al 30 giugno, al 30 settembre, al 31 dicembre.</p>
<p>BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 2C</p>	<p>ONERI PROVENTI INVESTIMENTI</p>	<p>euro 791.800,00 euro 836.100,00 euro 0,00</p>

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2D		Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali		
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020
Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di providenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: gestione delle proposte progettuali approvate.			100%	100%
PROGRAMMA 2D01		<p>In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.</p> <p>In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l'inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari.</p> <p>Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l'organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l'organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatica e di coordinamento organizzativo.</p> <p>Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.</p>		
AREA DIRIGENZIALE		PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE		
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 2D0101: L'impresa nell'europa: crescita e competitività UFFICIO/I RESPONSABILE: Politiche Comunitarie – Eurosportello AZIONI: Il progetto è volto a promuovere i programmi, le iniziative e le politiche dell'Unione Europea per le PMI, anche in rete con gli altri soggetti di sistema sia locali (tavolo operativo territoriale per la progettazione comunitaria) che europei e prevede la partecipazione a progetti comunitari per favorire la crescita e la competitività del sistema imprenditoriale. Il progetto sarà sviluppato in linea con i pilastri della strategia Europa 2020, che individua tre priorità strettamente interconnesse: crescita intelligente, crescita sostenibile e crescita inclusiva. Specifica attenzione sarà dedicata, secondo gli orientamenti comunitari, ai temi della cultura e della creatività, individuati come prioritari nel processo di globalizzazione e digitalizzazione. In concomitanza con il 60° anniversario dei trattati di Roma, il progetto rappresenta una preziosa occasione per sensibilizzare le imprese sui temi del Mercato Unico europeo e di evidenziare come l'armonizzazione non implichi solo obblighi di natura tecnica, ma rappresenti un'importante opportunità per la qualificazione e la valorizzazione delle produzioni. Gli interventi riguardano: - nell'ambito del PO Italia Francia Marittimo, in collaborazione con Lucca Intec e con la Provincia di Lucca, la gestione del progetto Retic e la presentazione alla prossima call di una proposta che ne rappresenti la prosecuzione e lo sviluppo; - l'attività del tavolo di europrogettazione; - la conclusione delle attività di collaborazione con Lucca Intec per la realizzazione dell'ultima fase del progetto Retic. Continuerà inoltre l'attività di primo orientamento, alerting, promozione e aggiornamento per le imprese su tematiche europee di particolare interesse, le cui aree prioritarie di intervento e i relativi obiettivi saranno: - Mercato Unico e Internazionalizzazione: per rafforzare la consapevolezza delle imprese circa le opportunità derivanti dalle politiche Ue e favorire quindi la presenza qualificata sui mercati transfrontalieri e transnazionali.</p>		<p>1) Programma Transfrontaliero Italia Francia Marittimo - RETIC: 2) Programma Transfrontaliero Italia Francia Marittimo - RETIC: 3) Programma Transfrontaliero Italia Francia Marittimo – RETIC: 4) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di providenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria:</p>		<p>1) organizzazione in collaborazione con Navigo sardegna, di 1 evento di matching durante Yare. 2) organizzazione Comitato di Pilotaggio e Conferenza finale entro scadenza progetto. 3) chiusura e rendicontazione attività. 4) organizzazione di almeno 2 incontri di confronto.</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 2D		ONERI	euro 2.000,00	
		PROVENTI	euro 2.000,00	
		INVESTIMENTI	euro 0,00	

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2E		Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Promozione locale e nazionale finalizzata alla valorizzazione delle produzioni artigianali ed agroalimentari: realizzazione di almeno due eventi, in proporzione e subordinatamente alle risorse di bilancio.		2	2	2
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: realizzazione del programma di attività e di comunicazione annuale.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Progetto Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo: realizzazione delle azioni programmate.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2E01	Promuovere un'identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico locale. Il tutto, nel giusto mix che colloca il territorio di Lucca nel novero delle mete con un potenziale in crescita e ne fa motivo di attrazione per il turista italiano, europeo, extraeuropeo. I progetti e le iniziative da intraprendere vedono la Camera di Commercio impegnata nella ricerca di partnership e di finanziamenti, nella collaborazione fattiva con enti ed organismi locali ricercando una governance uniforme per tutto il territorio, e la definizione di politiche unitarie di marketing territoriale.			
AREA DIRIGENZIALE		PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE		
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 2E0101: Preparazione ai mercati internazionali e valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d e lettera d-bis)</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Promozione Interna ed Estera</p> <p>AZIONI:</p> <p>Il recente quadro legislativo ha eliminato la generica e trasversale funzione di promozione del territorio, attribuendo al sistema camerale precise e definite funzioni promozionali sul tema dell'internazionalizzazione e del sostegno ai mercati internazionali e vietando al contempo l'accompagnamento all'estero di PMI.</p> <p>Il progetto, che ricomprende le funzioni di cui all'Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d) preparazione ai mercati internazionali, svolte direttamente o tramite Lucca Promos, si declina, seguendo il percorso tracciato lo scorso anno, per la parte di competenza degli uffici camerale sul potenziamento dello sportello Sprint (assistenza di primo e secondo livello, info su eventi organizzati da Ice, Sace, Simest, organizzazione di corsi di formazione e seminari) e sulla preparazione delle imprese ai mercati internazionali attraverso seminari e corsi di formazione su temi specifici di interesse. Tra le presenti azioni sono compresi eventuali nuovi servizi e competenze acquisiti nell'ambito delle attività di cui al progetto al FP 2015/2016, ove ritenute strategiche e sostenibili dalla camera di commercio.</p> <p>Il progetto comprende inoltre le funzioni di cui all'Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d-bis) che, insieme a quelle previste nel progetto dedicato all'aumento del diritto annuale, in modo complementare, valorizzano le funzioni collegate alla valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo: gli interventi legati alla valorizzazione del patrimonio culturale, in continuità con gli anni scorsi, riguardano la gestione e la promozione del MuSA, ovvero le azioni da svolgere nell'ambito della comunicazione (gestione del sito web e dei social), dell'organizzazione di eventi di animazione e promozione, di promozione commerciale della sala, di incremento delle aperture su prenotazione per visite di scuole, famiglie, gruppi. Sempre in ambito MuSA, prosegue l'allargamento della rete di alleati del MuSA, già avviata con la collaborazione del Comune di Pietrasanta, Museo dei Bozzetti, la Versiliana, FAI etc., e su cui esistono spazi per lavorare con altri enti e organismi del territorio dedicati alla cultura (FCRLU, Fondazione Ragghianti etc.).</p>		<p>1) Internazionalizzazione: organizzazione eventi (corsi, seminari) su temi di interesse delle imprese del territorio.</p> <p>2) Internazionalizzazione: avvio di un servizio all'utenza di consulenza specialistica professionale, nelle materie doganale, trasporti e/o contrattualistica:</p> <p>3) Desco - Presentazione proposta progettuale:</p> <p>4) Desco - Redazione bozze Regolamento di partecipazione, Regolamento eventi, Regolamento sponsor, tariffario:</p> <p>5) Desco - Raggiungimento standard quantitativi e qualitativi del 2018, in termini di numero imprese espositrici e numero spazi venduti.</p> <p>6) MuSA e Desco - Progettazione e gestione di eventi didattici diretti agli istituti scolastici del territorio e di percorsi di ASL, in collaborazione con l'Ufficio Sviluppo Imprenditoriale:</p> <p>7) MuSA - Realizzazione di eventi per animazione della struttura.</p> <p>8) MuSA - Lavori di straordinaria manutenzione:</p>		<p>1) organizzazione di almeno 4 eventi</p> <p>2) Stipula di almeno una convenzione con studio professionale.</p> <p>3) entro gennaio alla FCRLU, entro febbraio alla Giunta</p> <p>4) entro marzo 2019.</p> <p>5) realizzazione</p> <p>6) realizzazione di almeno 3 eventi/percorsi e coinvolgimento di almeno n. 150 ragazzi.</p> <p>7) almeno 5 eventi</p> <p>8) conclusione dei lavori ed inaugurazione "new look" della struttura entro maggio.</p>



<p>Progetto 2E0102: Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos (Art. 1, c.1, lettera b, punto 2) lettera d-bis) UFFICIO/ RESPONSABILE: Lucca Promos AZIONI: Alla luce della recente riforma che ha rimodulato alcune funzioni ed inserito il divieto espresso di organizzare missioni all'estero da parte del sistema camerale, gli interventi in materia di internazionalizzazione da quest'anno si concentrano su azioni a favore della preparazione delle imprese ai mercati internazionali, sulla collaborazione con organismi del territorio (Ass. Strade del vino) per la promozione e l'accoglienza turistica e per la valorizzazione delle filiere economiche territoriali, sulla organizzazione diretta di incoming di delegazioni estere sia settoriali che sul turismo, su incontri bilaterali e visite aziendali da parte di operatori stranieri. Si opererà in linea con il dettato normativo ed anche tenendo conto delle minori risorse disponibili, in rapporto di collaborazione con la programmazione prevista da Toscana Promozione, ICE, ENIT e con le Camere di Commercio italiane all'estero per le opportune analisi di settore, ricerche di mercato, selezioni e ricerche di contatti internazionali riguardanti i vari settori d'interesse e per un'efficace coproduzione delle missioni. Lucca Promos opera altresì a supporto del marketing territoriale, in particolare nel proseguimento del progetto riguardante la campagna promozionale 2018-2019 che consolida il brand "The lands of Giacomo Puccini", già oggetto di una campagna realizzata dal 2016, conferendo valore aggiunto all'immagine dell'offerta turistica e fornendo al target identificato nuovi stimoli e motivazioni per scegliere Lucca e la sua provincia quale prossima destinazione di viaggio e dando inoltre maggior risalto ai più importanti eventi artistico-culturali sul territorio sotto il claim di "The Lands of Giacomo Puccini".</p>	<p>1) Realizzazione del programma di attività approvato dalla Giunta. 2) Conclusione della Campagna di promozione 2018 e partenza della campagna 2019.</p>	<p>1) Realizzazione 2) Realizzazione</p>
<p>Progetto 2E0103: Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo - MuSA (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d e lettera d-bis) UFFICIO/ RESPONSABILE: Dirigente Promozione e Sviluppo per le imprese - Amministrazione AZIONI: Il MuSA, a partire dal 2013, centra la propria attività promozionale sulle proprie collezioni permanenti (La voce del marmo e Capitani coraggiosi) e sui protagonisti dell'intera filiera lapidea: le imprese, gli artisti, le grandi opere realizzate grazie alla professionalità dei laboratori e delle fonderie locali, presenti in alcune tra le più importanti collezioni di Musei pubblici e privati nel mondo, le gallerie d'arte. Il MuSA sviluppa la propria attività curando e gestendo la comunicazione web e on line, avvia e anima i social network, realizza il nuovo sito web, La comunicazione è importante anche per valorizzare gli eventi di animazione che, dal 2016 in poi, vengono realizzati e prodotti dallo staff MuSA. Il MuSA mette quindi in campo azioni sinergiche tra loro, che puntano sull'esperienza e la professionalità delle risorse umane interne, dei contatti e delle relazioni maturati con le imprese e con gli artisti, di valorizzare i canali web e social per tutta l'attività di animazione virtuale e reale. La nuova impostazione data alla nuova strategia ed alle attività del museo dal 2016 si focalizza su: - presenza sul web attraverso una sempre più attenta gestione dei canali di comunicazione e di promozione del museo (messa on-line e gestione del web-site e delle funzioni social); - promozione della propria collezione permanente, costituita dal filmato La voce del marmo e dalla collezione di bozzetti Capitani coraggiosi, realizzata con la collaborazione del Comune di Pietrasanta; - organizzazione diretta di eventi di animazione e promozione, con l'utilizzo di materiale di propria produzione (collezione permanente, video artisti, foto e immagini raccolta nel corso degli anni); - promozione della sala a livello commerciale, sia attraverso azioni di marketing diretto, sia attraverso l'organizzazione di educational che attraggano potenziali utilizzatori;</p>	<p>1) Realizzazione eventi: 2) Avvio e/o prosecuzione della collaborazione con uno o più enti/organismi del territorio. 3) Lavori di straordinaria manutenzione: 4) Lavori di straordinaria manutenzione:</p>	<p>1) Realizzazione di almeno 5 eventi. 2) Realizzazione 3) gestione della gara secondo il Codice dei Contratti, nel rispetto delle tempistiche e delle modalità operative. Aggiudicazione dei lavori entro il mese di gennaio e conclusione entro il mese di maggio. 4) conclusione dei lavori ed inaugurazione "new look" della struttura entro maggio.</p>
<p>.- limitazione delle aperture libere per la visita della collezione permanente, a fronte della rilevata criticità legata alla posizione poco visibile del museo e agli elevati costi legati alla custodia con promozione delle aperture su prenotazione per visite guidate o in occasione di eventi per scuole, famiglie, visitatori vari; - mantenimento e implementazione del rapporto di collaborazione e sinergia, attraverso la stipula di convenzioni, con enti ed organismi che lavorano in questo ambito, in particolare con il Comune di Pietrasanta e Museo dei Bozzetti, La Versiliana, la Fondazione Cassa di Risparmio, il FAI etc. Vengono inoltre ultimati i lavori di straordinaria manutenzione per rimediare ai problemi di umidità e per ampliare la zona esterna antistante il museo.</p>		
<p>Progetto 2E0104: Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo - Fondazione Puccini (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d e lettera d-bis) UFFICIO/ RESPONSABILE: Dirigente Promozione e Sviluppo per le imprese - Amministrazione AZIONI: A seguito della stipula di una convenzione con la Fondazione Puccini, la Camera assume il ruolo di coordinamento delle attività gestionali e promozionali della Fondazione stessa. Con quest'attività si intende estendere l'ambito di operatività oggi coperto dalla Fondazione, rafforzandone la comunicazione e la promozione a livello nazionale ed internazionale. La Fondazione potrà svolgere una rilevante opera di marketing territoriale per l'intera provincia di Lucca rafforzando la percezione del forte collegamento esistente tra la figura di Puccini, compositore internazionalmente molto conosciuto ed il territorio in cui è nato e dal quale ha prodotto molte delle sue opere: la collaborazione del personale camerale avrà ad oggetto la gestione delle attività di animazione della casa museo, tra cui le attività didattiche, per le scuole e le famiglie, la gestione commerciale, la comunicazione web e social. Le attività verranno svolte ricercando la massima collaborazione con altri soggetti, privati o pubblici, che in provincia realizzano eventi legati al nome di Puccini.</p>	<p>1) Attuazione del programma di attività approvato dal Consiglio della Fondazione Puccini per le parti di competenza della Camera.</p>	<p>1) realizzazione</p>

<p>Progetto 2E0106: Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d e lettera d-bis) (20%) UFFICIO/I RESPONSABILE: Centro Turismo e cultura AZIONI: Il progetto rientra tra quelli candidati a contribuire all'aumento del diritto annuale nella misura del 20% , per dare risposta alle competenze assegnate dalla recente riforma. Il nuovo quadro legislativo attribuisce infatti al sistema camerale precise e definite funzioni promozionali per la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo, rivolte a: 1) valorizzare i CCN, in particolare quelli locati nei territori più deboli, i borghi, il commercio e l'artigianato attraverso interventi sinergici con le categorie economiche; 2) valorizzare il turismo e l'agroalimentare attraverso protocolli con organismi dedicati come l'Associazione Strade del vino etc. che, sotto il coordinamento camerale, gestisce l'Info Point di Porta Elisa, organizza la manifestazione del Settembre Lucchese etc.; 3) la partecipazione a progetti di sistema, condivisi anche con altri enti locali, che valorizzino e promuovano le risorse e le tipicità dei territori, attraverso interventi tematici sul turismo (turismo lento, religioso, sportivo, culturale etc.); 4) realizzare interventi per la promozione e divulgazione di Art bonus, rivolti prioritariamente alle imprese, in sinergie con altri enti e organismi del territorio; 5) realizzare attività di comunicazione per la promozione della manifestazione "Il Desco", giunta alla sua XVI edizione. La manifestazione, infatti, dal 2018, attraverso la costituzione di due commissioni (una ristretta ed una allargata) ed attraverso un lavoro capillare dell'Ufficio diretto alla selezione delle aziende e dei prodotti e alla ricerca di eventi culturali tematici, promuove tipicità e produzioni di qualità agroalimentari di tutto il territorio nazionale (non solo locale), organizza, all'interno della stessa, spazi tematici dedicati a produzioni di alto livello qualitativo e prevede l'inserimento e l'organizzazione di un programma di eventi legati al cibo, alla cultura del cibo, alla salute, all'intrattenimento, che valorizzano il comparto agroalimentare e turistico. Per questa ragione, il Desco ed in particolare la parte relativa alla comunicazione delle produzioni tipiche e degli eventi culturali in esso inseriti, entra a far parte di quel novero di attività legate alla valorizzazione del turismo.</p>	<p>1) Attività di pianificazione, gestione e rendicontazione del Progetto C&T sulla piattaforma KRONOS: 2) Prosecuzione attività: 3) Accordi siglati per la collaborazione istituzionale nel settore turistico culturale: 4) Numero di iniziative/eventi realizzati nell'ambito della promozione turistica e/o culturale, compreso il Desco: 5) Numero di eventi collaterali programmati e realizzati nell'ambito delle iniziative di cui al precedente indicatore 4):</p>	<p>1) entro i termini previsti da UN. 2) presentazione 3 report alla Giunta, con indicazione dettagliata attività svolta, da presentare al 30 giugno, al 30 settembre, al 31 dicembre. 3) almeno 2 4) almeno 1 5) almeno 10</p>
<p>BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 2E</p>	<p>ONERI PROVENTI INVESTIMENTI</p>	<p>euro 746.200,00 euro 467.000,00 euro 0,00</p>



OBIETTIVO STRATEGICO 3A		Riorganizzazione dell'Ente.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate 2020-2021: Revisione/riorganizzazione di tutti i processi/procedure camerale a seguito dell'accorpamento, compresi quelli svolti in sinergia con le partecipate			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2017-2019 rispetto all'anno 2014, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali			< anno 2014	—	—
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.			<= anno n-1	—	—
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con una o più Camera di Commercio della Toscana			100%	—	—
PROGRAMMA 3A01	<p>Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.</p> <p>Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.</p> <p>Sarà necessario progettare percorsi di formazione/aggiornamento continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.</p> <p>In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE				
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET	
<p>Progetto 3A0102: Riorganizzazione - Benessere organizzativo - Miglioramento efficienza gestione documenti e informazioni al personale.</p> <p>UFFICIO/ RESPONSABILE: Personale</p> <p>AZIONI:</p> <p>1) Nel corso del 2018 ha preso avvio il processo di accorpamento con le Camere di Massa-Carrara e Pisa. Attualmente sono in corso le azioni necessarie per giungere alla nomina dei nuovi organi.</p> <p>Nel corso del 2019 il gruppo di lavoro istituito tra le tre Camere accorpande proseguirà l'attività di studio e di confronto su tutti gli aspetti di gestione del personale al fine di giungere il più possibile ad una omogeneizzazione degli stessi in vista dell'accorpamento.</p> <p>2) Riorganizzazione ufficio: Attualmente, anche a seguito del confronto in atto con le Camere di Massa-Carrara e Pisa, si sta valutando l'ipotesi di esternalizzare l'attività di gestione economica del personale ad Infocamere.</p> <p>In base alla decisione che verrà presa sarà necessario riorganizzare e ridistribuire il lavoro dell'ufficio.</p> <p>3) Applicazione nuovo CCNL Funzioni Locali: Il 21 maggio 2018 è stato firmato il nuovo CCNL Funzioni Locali, che in parte riepiloga le regolamentazioni precedenti, ma che introduce tante novità su molte materie. L'ufficio Personale è stato impegnato nel corso del 2018 in una attività di studio, approfondimento, confronto, redazione testi e comunicazione al personale. Nel 2019 dovrà essere scritta la proposta di contratto decentrato integrativo di parte pubblica, possibilmente in accordo con le due Camere di Commercio con cui ci accorperemo, e dovrà essere trattata con la parte sindacale.</p>		<p>1) Predisposizione del materiale di confronto e partecipazione attiva gruppo di lavoro tra le tre Camere di Commercio:</p> <p>2) Presentazione ipotesi riorganizzazione attività dell'ufficio:</p> <p>3) Predisposizione piattaforma contratto decentrato integrativo:</p> <p>4) Gestione centralizzata di tutti i percorsi formativi:</p> <p>5) Completamento nei termini previsti di:</p>		<p>1) report finale.</p> <p>2) entro febbraio</p> <p>3) entro aprile</p> <p>4) Report finale</p> <p>5) conto annuale, anagrafe delle prestazioni, osservatorio camerale, mappatura dei processi, rilevazione legge 104/92 (report finale con dettaglio tipologie)</p>	



<p>4) Nell'ottobre 2017 per supportare il processo di attuazione della Riforma, Unioncamere ha previsto una strategia di accompagnamento al sistema camerale mediante la realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale nella sua globalità (Camere di Commercio, Aziende Speciali e società controllate ed Unioni Regionali). Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un'azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l'attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze. Pertanto negli ultimi mesi del 2017 sono partite le prime linee formative che sono proseguite e sono state implementate per tutto il 2018. Tali linee formative proseguono anche nell'anno 2019. Si tratta di formazione molto impegnativa fruibile on line e in presenza, che coinvolge tutto il personale camerale e che presuppone un numero minimo di ore di partecipazione per ottenere il certificato di partecipazione. Pertanto è necessaria una complessa attività di coordinamento finalizzata da un lato alle rendicontazioni per Unioncamere dall'altro a permettere la partecipazione a tutti i colleghi garantendo nel contempo il regolare svolgimento delle attività degli uffici.</p> <p>5) Mantenimento standard di attività ordinaria: definizione dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire, con successivo monitoraggio dei risultati raggiunti, attraverso specifici indicatori di misurazione.</p>		
<p>BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 3A</p>	<p>ONERI PROVENTI INVESTIMENTI</p>	<p>euro 0,00 euro 0,00 euro 0,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3B		Orientare la gestione della performance		
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020
revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale			100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020
realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)			100%	100%
PROGRAMMA 3B01		<p>A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.</p> <p>Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.</p> <p>La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.</p>		
AREA DIRIGENZIALE		TRASVERSALE		
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 3B0101: Ciclo di gestione della performance UFFICIO/I RESPONSABILE: Programmazione e controllo AZIONI: 1) PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' ENTE: Nel corso del 2018 ha preso avvio il processo di accorpamento con le Camere di Massa-Carrara e Pisa. Attualmente sono in corso le azioni necessarie per giungere alla nomina dei nuovi organi. Pertanto nel corso del 2019 dovrebbero aver luogo tutte le azioni necessarie per la definizione della mission del nuovo Ente, dei programmi/obiettivi strategici da perseguire ed infine dei progetti operativi annuali. Ciò comporterà da un lato il probabile coinvolgimento a supporto degli organi per la definizione dei documenti di programmazione strategica ed operativa del nuovo soggetto che scaturirà dal percorso di aggregazione (Programma pluriennale; Piano triennale della performance; RPP...), dall'altro un'intensa attività di studio e confronto per giungere alla omogeneizzazione dei sistemi attualmente adottati dalle 3 Camere accorpande e alla definizione di un sistema unitario e condiviso di programmazione e controllo.</p> <p>A fronte del D.Lgs 74/2017 nel corso dell'anno si procederà alla revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sulla base delle Linee Guida che dovrebbero essere diffuse da Unioncamere nel novembre 2018.</p> <p>2) RIORGANIZZAZIONE ATTIVITA' UFFICIO: Nel corso dell'anno, presumibilmente nel mese di settembre, avrà luogo il pensionamento per raggiungimento dei limiti di età del collega di cat. C e pertanto sarà necessario procedere alla riorganizzazione dell'ufficio.</p> <p>3) ANALISI E INDAGINI PERIODICHE: Particolare attenzione sarà dedicata alla rilevazione dei dati che saranno oggetto di tutti gli osservatori/indagini/rilevazioni cui la Camera è chiamata a partecipare (es. osservatorio strutture e servizi; osservatorio bilanci; alimentazione del sistema informativo Pareto, ecc.)</p>		<p>1a) supporto agli organi per la definizione dei documenti programmatici del nuovo Ente;</p> <p>1b) Analisi delle Linee Guida di Unioncamere sul SMVP e predisposizione proposta di aggiornamento alla Giunta;</p> <p>1c) Predisposizione del materiale di confronto e partecipazione al gruppo di lavoro tra le tre CCIAA</p> <p>2) Presentazione al SG di una proposta di riorganizzazione dell'ufficio;</p> <p>3) invio dati per analisi e indagini periodiche entro i termini richiesti</p>		<p>1a) report finale</p> <p>1b) entro marzo.</p> <p>1c) realizzazione</p> <p>2) entro marzo</p> <p>3) realizzazione</p>
<p>Progetto 3B0102: Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders UFFICIO/I RESPONSABILE: Relazioni esterne AZIONI: CUSTOMER SATISFACTION: Le indagini di customer satisfaction sono diventati strumenti utili non solo per misurare la soddisfazione degli utenti, ma utili anche per la programmazione dell'Ente: partire dalla valutazione della qualità dei servizi per orientare l'azione futura dell'ente camerale. Proseguono anche per il 2019 le indagini sugli utenti che usufruiscono dei seguenti servizi erogati dalla Camera di Commercio: Mediazione, Corsi/Seminari, Sportello Finanziamenti, Sportello Nuova Impresa, Sportello Marchi e Brevetti e altri eventuali per i quali potrebbe nascere l'esigenza di un monitoraggio.</p>		<p>1) realizzazione delle indagini degli sportelli/servizi</p>		<p>1) realizzazione con elaborazione di report semestrali</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 3B		ONERI		euro 0,00
		PROVENTI		euro 0,00
		INVESTIMENTI		euro 0,00

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3C		Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica 2020-2021: Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo/monitoraggio della spesa pubblica. Nuovi adempimenti contabili e/o attinenti alla struttura informatica dell'Ente.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti		100%	—	—
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali 2020-2021: Revisione del patrimonio immobiliare camerale per la sua ottimizzazione.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero		100%	100%	100%
PROGRAMMA 3C01	<p>L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali improntate a recuperi di efficienza, unitamente ad una contestuale revisione degli assetti organizzativi interni e di Ente, sulla spinta di un'esigenza di riforma promossa anche dall'interno del sistema camerale ed inserita nell'ambito nel disegno di legge di riforma della pubblica amministrazione all'esame del Parlamento.</p> <p>La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in essere.</p> <p>Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche amministrazioni, ma anche con utenti e fornitori; il processo di riforma della struttura dell'Ente si perfezionerà, infine, nei prossimi anni, con il completamento della revisione ed omogeneizzazione dei processi contabili e di bilancio a quello dello Stato, già previsto dalla normativa nazionale e comunitaria.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2019	RISULTATI ATTESI	TARGET
<p>Progetto 3C0102: Innovazione strumenti amministrativo-contabili UFFICIO/I RESPONSABILE: Ragioneria AZIONI: 1. Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento. 2. Gestione novità attese sia di tipo normativo (revisione Regolamento di contabilità) che tecnico-procedurale (avvio SIOPE + dall'1/1/2019, gestione nuovo programma di contabilità). 3. Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 2a) Partecipazione all'attività formativa su nuovo Regolamento di contabilità: 2b) Partecipazione all'attività formativa su nuovo programma di contabilità: 2c) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 3) Rispetto tempistiche procedure trasversali significative</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 2a) realizzazione 2b) realizzazione 2c) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 3) Report su a) Gestione fatture: rispetto termini definiti nella procedura dell'obiettivo n. 1 b) Gestione attività per realizzazione Preventivo, Variazioni al Preventivo e Bilancio di esercizio secondo la tempistica definita dall'Ente nell'ambito dei termini di legge; c) Monitoraggio conti pubblici – Controlli Banca dati Siope al 31/12/2018 d) Verifiche ed analisi conti di gestione Esattorie per ruoli Diritto annuale e Sanzioni amministrative al 31/12/2018, con predisposizione in corso di anno dei dati di Bilancio necessari per l'eventuale parificazione a consuntivo e) Attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente alle attività contabili f) sollecito ai Comuni per comunicazione spese di notifica entro il mese di novembre 2019 g) trasmissione dei conti Giudiziali 2018 alla Corte dei Conti nei termini di legge</p>
<p>Progetto 3C0103: Razionalizzazione contratti ed attività UFFICIO/I RESPONSABILE: Proweditorato AZIONI: 1) Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento. 2) Programmazione e successiva gestione procedure relative ai contratti in scadenza nel 2019 3) Realizzazione di attività di manutenzione straordinaria relativa alla sede camerale; 4) Gestione novità attese sia di tipo normativo (revisione Regolamento di contabilità) che tecnico-procedurale (gestione nuovo programma di contabilità). 5) Individuazione soluzioni organizzative per lo smaltimento materiale cartaceo di scarto, presso il magazzino di Carraia, anche in funzione della quantità prodotte. 6) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio.</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 2a) Proposta programmazione procedure, per fasi e scadenza, dei contratti che scadranno nell'anno 2019: 2b) Conseguente gestione delle procedure inerenti i contratti in scadenza nell'anno: 3a) Stipula convenzione con il Comune ovvero individuazione di soluzioni alternative: 3b) Progettazione e avvio lavori: 4a) Partecipazione all'attività formativa su nuovo Regolamento di contabilità: 4b) Partecipazione all'attività formativa su nuovo programma di contabilità: 5) Realizzazione secondo tempi individuati con Ufficio Segreteria e Protocollo 6) Report numerico annuale:</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 2a) entro febbraio 2b) realizzazione 3a) entro aprile 3b) entro ottobre 4a) realizzazione 4b) realizzazione 5) Realizzazione 6) N. contratti attivati nell'anno (annuali e/o pluriennali). Contratti in scadenza. Risultato atteso 1 o > 1 (corredare il dato con indicazione contratti attivati); N. Durc rilasciati per conto altri uffici; Esiti controlli a campione su dichiarazione requisiti operatori economici acquisite direttamente e pervenute all'Ufficio</p>

<p>Progetto 3C0104: Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente e sostegno alla digitalizzazione delle partecipate</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Proweditorato Funzioni Informatiche</p> <p>AZIONI:</p> <p>1) Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento</p> <p>2) Gestione novità tecnico-procedurali (es.gestione nuovo programma di contabilità) attese.</p> <p>3) Gestione attività di supporto alla figura per la transizione digitale prevista dall'articolo 17 del D.Lgs 82/2005.</p> <p>4) Prosecuzione collaborazione con Ufficio Proweditorato, secondo indicazioni di cui alla comunicazione del 9 febbraio 2018.</p> <p>5) Collaborazione con Lucca In-TEC relativamente a aspetti tecnico-informatico di competenza</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>2) Partecipazione all'attività formativa su nuovo programma di contabilità: realizzazione</p> <p>3) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>4) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>5) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>2) realizzazione</p> <p>3) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>4) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>5) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p>
<p>Progetto 3C0105: Presidio continuo alla gestione della riscossione</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Diritto annuale</p> <p>AZIONI:</p> <p>1) Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento.</p> <p>2) Gestione novità normative attese (revisione DM 54/2005 e D.P.R. 359/2001)</p> <p>3) Gestione attività di riscossione preventiva alla messa a ruolo; gestione sollecito annualità 2018 e 2019 secondo le relative tempistiche; gestione sollecito "mirato" annualità 2017 in vista del ruolo, azioni mirate a categorie di imprese, per il miglioramento dei rapporti di riscossione (es. società in liquidazione, altre casistiche, etcc).</p> <p>4) Gestione ruolo annualità 2017.</p> <p>5) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio.</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>2) Partecipazione all'attività formativa su nuovo Regolamento accertamento tributo e irrogazione sanzioni:</p> <p>3) Realizzazione nei termini rispettivamente di:</p> <p>4) Emanazione ruolo annualità 2017:</p> <p>5) Gestione temporale attività amministrative connesse a:</p>	<p>1) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p> <p>2) realizzazione</p> <p>3) Secondo sollecito annualità 2018: entro febbraio 2019; Terzo sollecito annualità 2018:entro i termini di scadenza del rawedimento; Primo sollecito annualità 2019:entro 31 ottobre 2019 Azioni definitive sollecito annualità 2017:entro 10 ottobre 2019</p> <p>4) entro dicembre</p>
		<p>5) - Riesame cartella esattoriale in autotutela (30 gg dalla richiesta di sgravio)</p> <p>-- Incassi da sollecito 2018/2019 pari ad almeno il 10% del credito a Dicembre 2018 (dati di consuntivo).</p> <p>-- Tempestiva evasione richieste mail (3 gg dalla richiesta) --Controlli sui fornitori/su destinatari di contributi per altre finalità interne (8 gg dalla richiesta)</p> <p>- Report numerico a cadenza semestrale (N.B.: i dati richiesti saranno di volta in volta riportati e aggiornati nel report semestrale più vicino a quello della disponibilità del dato):</p> <p>-- %riscossione spontanea (calcolata all'emanazione ruolo) e % di riscossione coattiva al 30/06 e 31/12 (secondo dati disponibili)</p> <p>-- valore rimborsi di ufficio in corso di esercizio, a seguito analisi versamenti non attribuiti</p> <p>- Esiti verifiche ed analisi conti di gestione per ruoli diritto annuale, in collaborazione con Ufficio Ragioneria, e con gestione diretta dei rapporti con Agenzia Italia Riscossione</p>
<p>BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 3C</p>	<p>ONERI</p> <p>PROVENTI</p> <p>INVESTIMENTI</p>	<p>euro 0,00</p> <p>euro 0,00</p> <p>euro 95.000,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3D		Trasparenza		
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020
Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la trasparenza e anticorruzione con riferimento alle Camere oggetto di accorpamento.			100%	100%
2020-2021: Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la privacy.			—	100%
PROGRAMMA 3D01	La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente con l'impegno di andare oltre il mero rispetto formale degli obblighi di legge, attraverso la ricerca delle occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo le occasioni di feedback degli utenti, il confronto di esperienze con altre Camere di Commercio e la continuazione di percorsi formativi interni che promuovano la crescita e la trasmissione a tutti i livelli della cultura della legalità. In particolare, decorso un adeguato periodo di utilizzo della carta dei servizi adottata nel 2014, sarà avviato un percorso, previa verifica e indagine presso l'utenza camerale, per la revisione in senso migliorativo della Carta.			
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE			
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 3D0101: Trasparenza e anticorruzione</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE: Responsabile per la trasparenza (Dirigente Area Anagrafico certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del mercato)</p> <p>AZIONI: La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. In vista del prossimo accorpamento con le Cciao di Pisa e Massa Carrara, sarà effettuato un confronto delle rispettive sezioni dedicate ad Amministrazione Trasparente e dei PTPC all scopo di evidenziare eventuali diversità su cui avviare il confronto. Inoltre sarà effettuata una revisione della Carta dei servizi anche in confronto con gli analoghi documenti delle Camere accorpande e sarà predisposto un documento guida in materia di whistleblowing.</p>		<p>1) Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione sia per la CCIAA che per le controllate.</p> <p>2) Confronto delle sezioni Amministrazioni trasparenti delle Camere di LU -PI – MS:</p> <p>3) Revisione della carta dei servizi.</p> <p>4) Elaborazione di un documento guida in materia di whistleblowing.</p>		<p>1) Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione sia per la CCIAA che per le controllate.</p> <p>2) Presentazione report di confronto</p> <p>3) Revisione</p> <p>4) Elaborazione documento guida</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 3D		ONERI PROVENTI INVESTIMENTI		<p>euro 0,00</p> <p>euro 0,00</p> <p>euro 0,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3E		La comunicazione digitale e la sua strategia – L'ente camerale punterà sulla comunicazione web ed in particolare sul sito internet e sui social network per diffondere le informazioni ed i servizi utili a un numero sempre più ampio di stakeholders.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
2019: definizione del modello di comunicazione più efficace nell'utilizzo dei social network e sua successiva applicazione 2020-2021: mantenimento e sviluppo del nuovo modello di comunicazione tramite l'utilizzo dei social			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3E01		Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerale tramite internet è necessario aggiornare l'attuale struttura web in modo da attivare ed impostare delle modalità di progettazione, redazione e pubblicazione delle informazioni sui siti sempre più accessibili ed usabili. Inoltre la comunicazione delle ente camerale deve essere sempre più in sinergia con quella di tutto il sistema territoriale della provincia, ed in particolare con quella delle società da essa controllate attraverso la valorizzazione delle attività e dei servizi. E' fondamentale proseguire nel favorire una "cultura della comunicazione interna ed esterna" per il personale dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché continuare a sviluppare gli strumenti per favorire la comunicazione interna (intranet, etc.).			
AREA DIRIGENZIALE		TRASVERSALE			
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET	
<p>Progetto 3E0101: Comunicazione digitale e la sua strategia UFFICIO/I RESPONSABILE: Relazioni esterne AZIONI: 1) COMUNICAZIONE WEB - Siti CCIAA di Lucca (www.lu.camcom.it, www.ildesco.eu, www.luccaimprese.it) Sito Lucca Promos (www.luccapromos.it) - Nell'ottica della diffusione delle informazioni e dei servizi camerale attraverso la comunicazione internet prosegue l'aggiornamento dei siti www.lu.camcom.it, www.ildesco.eu, www.luccapromos.it, www.luccaimprese.it (per le parti di competenza dell'ufficio Relazioni Esterne) per comunicare ed informare gli utenti sui servizi e sulle novità normative e non, legate alle funzioni e alle attività camerale. L'ufficio continuerà la comunicazione attraverso i canali social network (Facebook, Pinterest, Youtube etc.), per diffondere l'informazione e la comunicazione della CCIAA, di Lucca Promos e del Desco. Sarà prestata particolare attenzione alla predisposizione del piano editoriale della comunicazione social (programmazione e pubblicazione post, eventi, foto, etc.) delle pagine Facebook di Camera di Commercio di Lucca e Il Desco, in particolare sarà dato ampio spazio alle notizie legate all'attività e alle funzioni camerale, alle attività di Lucca Promos, ai contenuti del sito www.luccaimprese.it, del sito www.ildesco.it, e delle altre notizie collegate di interesse degli stakeholder dell'ente camerale. Proseguirà la consueta collaborazione con tutti gli uffici camerale per la diffusione delle informazioni tra gli stakeholder. L'ufficio sarà di supporto per la comunicazione la società partecipate della CCIAA Lucca Promos, in particolare per attività di ufficio stampa e aggiornamento del sito web con particolare attenzione alla sezione Amministrazione Trasparente, sulla base dei dati e delle informazioni fornite dagli uffici Lucca Promos. L'ufficio prosegue l'attività di ufficio stampa per le iniziative del MuSA di Pietrasanta</p> <p>2) FONDAZIONE GIACOMO PUCCINI - A seguito della stipula di una convenzione con la Fondazione Puccini, la Camera ha assunto il ruolo di coordinamento delle attività gestionali e promozionali della Fondazione stessa. L'ufficio prosegue anche per il 2019 l'attività di ufficio stampa, aggiornamento del sito web e amministrazione della pagina Facebook e delle altre pagine social (Google Plus, Youtube e Instagram) del Puccini Museum - Fondazione Giacomo Puccini.</p> <p>3) MATERIALE PROMOZIONALE: Le seguenti azioni proseguono anche per il 2019: - la campagna The lands of Giacomo Puccini per la valorizzazione del territorio attraverso le sue bellezze culturali, artistiche, paesaggistiche, enogastronomiche e non solo, attraverso azioni volte ad una presenza pubblicitaria sulle testate nazionali e internazionali delle immagini del territorio e azioni volte alla valorizzazione e la diffusione dei video e delle immagini del territorio attraverso i canali social e web. - le azioni per l'attivazione di relazioni con istituzioni e stakeholder importanti per la promozione turistica al fine di incrementare la visibilità e la comunicazione di Lucca fuori dal confine provinciale. - proseguire la distribuzione di materiale realizzato nel 2017 finalizzato a sensibilizzare sul territorio della provincia di Lucca il brand The lands of Giacomo Puccini, in particolare destinatari saranno infopoint, strutture ricettive, punti strategici turisticamente, oltre ad altri soggetti ritenuti strategicamente validi. - lancio del sito luccaterre.it, con un nuovo restyling legato alla campagna e aggiornamento dei suoi contenuti legati ai principali eventi del territorio, valorizzazione e implementazione di itinerari/percorsi e prodotti legati al brand The lands of Giacomo Puccini - promozione dei principali eventi del territorio su spazi acquistati ad hoc presso l'aeroporto di Pisa</p>		<p>1a) iniziative di primopiano/news/eventi/scadenario su sito web CCIAA per la promozione delle funzioni/attività camerale/news; post su pagina social CCIAA per la promozione delle funzioni/attività camerale/eventicamerale/news/scadenze/informative</p> <p>1b) predisposizione proposta di Social Media Policy camerale e per il Desco da sottoporre al Dirigente :</p> <p>1c) Coordinamento e cura della comunicazione di Lucca Promos pubblicazione di articoli web + aggiornamenti pagine web del sito + post sui social + comunicati stampa</p> <p>2) Coordinamento e cura comunicazione della Fondazione Giacomo Puccini e del Puccini Museum: 150 uscite (notizie pubblicate sul sito web + post sulla pagina social + promozione eventi/news attraverso campagne/azioni di CRM - Ciao Impresa + Comunicati stampa)</p> <p>2) Coordinamento e cura comunicazione della Fondazione Giacomo Puccini e del Puccini Museum:</p> <p>3a) Campagna The lands of Giacomo Puccini - Predisposizione del media planning delle uscite su testate nazionali e internazionali, corredato da costi e tempistica:</p> <p>3b) Presentazione progetto di rivisitazione sito web luccaterre.it:</p>		<p>1a) n. 80 primopiano/news/eventi/scadenario n. 100 post su pagina social CCIAA</p> <p>1b) entro marzo</p> <p>1c) almeno 80 (articoli web + aggiornamenti pagine web del sito + post sui social + comunicati stampa)</p> <p>2) Coordinamento e cura comunicazione della Fondazione Giacomo Puccini e del Puccini Museum: 150 uscite (notizie pubblicate sul sito web + post sulla pagina social + promozione eventi/news attraverso campagne/azioni di CRM - Ciao Impresa + Comunicati stampa)</p> <p>2) n. 150 uscite (notizie pubblicate sul sito web + post sulla pagina social + promozione eventi/news attraverso campagne/azioni di CRM - Ciao Impresa + Comunicati stampa)</p> <p>3a) entro il 15 aprile 2019. Nuova cartellonistica per la promozione del brand puccini lands presso l'aeroporto di Pisa.</p> <p>3b) entro il 31 marzo e lancio entro giugno</p>	

<p>4) ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI ISTITUZIONALI e NON E SUPPORTO AGLI ORGANI PER LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: Prosegue l'organizzazione degli eventi istituzionali dell'Ente: in particolare per il 2019 si prevede l'organizzazione della cerimonia di Premiazione della Fedeltà al Lavoro e del Progresso Economico, la collaborazione con l'Associazione Lucchesi nel mondo della Premiazione dei lucchesi che si sono distinti all'estero e la Giornata della Trasparenza.</p> <p>L'ufficio sarà di supporto agli organi (Presidente, Giunta, Consiglio) per la comunicazione istituzionale: in particolare collaborerà alla predisposizione degli interventi, a fornire informazioni e dati su particolare fenomeni di interesse camerale, e coordinerà i rapporti con i mass media (stampa, tv, radio etc.).</p> <p>L'ufficio collaborerà inoltre al coordinamento della comunicazione per gli eventi realizzati dagli uffici camerati, laddove sia richiesto. In particolare seguirà la manifestazione Il Desco 2019 e altre iniziative che verranno concordate nel corso dell'anno.</p>	<p>4a) Proposta di piano di comunicazione de Il Desco 2019 e proposta di azioni di comarketing da attivare per Il Desco 2019:</p> <p>4b) Coordinamento per la redazione e presentazione dei progetti alla FCRLU sul band The lands of Giacomo Puccini e rendicontazione dello stesso</p>	<p>4a) entro gennaio</p> <p>4b) Coordinamento per la redazione e presentazione dei progetti entro le scadenze del bando per The lands of Giacomo Puccini, e rendicontazione dello stesso entro la scadenza prevista.</p>
<p>BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 3E</p>	<p>ONERI PROVENTI INVESTIMENTI</p>	<p>euro 20.000,00 euro 0,00 euro 5.000,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3F		Innovazione normativa e miglioramento continuo.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2019	TARGET ANNO 2020	TARGET ANNO 2021
realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento		80%	80%	80%
PROGRAMMA 3F01		Adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in modo costante ed in particolare in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi, il risparmio nei costi, l'ottenimento di maggiori ricavi.		
AREA DIRIGENZIALE		TRASVERSALE		
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2019		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 3F0101: Miglioramento continuo gestione dei flussi documentali, archivi camerale, sistema informatico anche in attuazione di nuove normative. UFFICIO/I RESPONSABILE: Protocollo AZIONI: 1) Negli ultimi mesi del 2018 Unioncamere organizza un corso sulla gestione dei flussi documentali incentrato sull'adozione di un nuovo titolare. Una simile modifica ha impatti significativi sul sistema di gestione documentale sia per la parte di documenti da adeguare che per quanto riguarda la gestione quotidiana, pertanto sarà necessario un lavoro di studio per l'applicazione delle nuove disposizioni organizzative che un affiancamento dei colleghi. Inoltre Infocamere ha intenzione di modificare ulteriormente Gedoc inserendo un editor di testo ed altre funzionalità che comportano necessità di affiancamento dei colleghi.</p> <p>2) Nel maggio 2018 è entrato in vigore il nuovo regolamento della privacy che prevede, tra i suoi principi, la minimizzazione dei dati e l'accountability. Questi due elementi insieme comportano la necessità di distruggere i documenti con dati non più necessari. E' stata acquistata una macchina ad hoc che però richiede un notevole impegno di tempo soprattutto se si considera che l'arretrato da smaltire è considerevole. Inoltre, in vista dell'accorpamento, è necessario avere il più possibile l'archivio camerale in ordine per cui occorre stabilire ed applicare una procedura per la gestione della consultazione dei fascicoli che permetta di monitorarli e riordinarli nel più breve tempo possibile. Inoltre è necessario individuare le modalità per smaltire l'arretrato in materia di riordino dei fascicoli.</p>		<p>1a) Analisi differenze tra attuale e nuovo titolare:</p> <p>1b) Affiancamento dei colleghi dopo rilascio per la Camera di Commercio di Lucca del nuovo titolare</p> <p>1c) Applicazione nuove funzionalità di Gedoc</p> <p>1d) Applicazione della funzionalità di ricevuta di protocollazione per migliorare i rapporti con l'utenza</p> <p>2) Completamento procedimenti di scarto autorizzati l'anno precedente con relativa distruzione dei documenti</p> <p>3a) Definizione di una procedura per monitorare i fascicoli in consultazione e sua sperimentazione</p> <p>3b) Definizione procedura per lo smaltimento dei fascicoli da riordinare e sua applicazione</p>		<p>1a) definizione misure organizzative da intraprendere entro 3 mesi dal rilascio del nuovo titolare (report)</p> <p>1b) Affiancamento nei 6 mesi successivi all'effettivo rilascio</p> <p>1c) entro 3 mesi dal loro rilascio per la Camera di Commercio di Lucca.</p> <p>1d) Applicazione funzionalità ricevuta di protocollazione a partire da febbraio</p> <p>2) 36 scatoloni dei quali 17 devono essere trattati prima di predisporli per lo smaltimento</p> <p>3a) Definizione procedura entro maggio sperimentazione entro settembre.</p> <p>3b) Definizione procedura entro settembre e sua applicazione entro dicembre</p>
<p>Progetto 3F0102: Attuazione della normativa sulla privacy e svolgimento attività di competenza per la riforma delle Camere di Commercio UFFICIO/I RESPONSABILE: Segreteria AZIONI: 1) Nel maggio 2018 è entrato in vigore il Regolamento 679/2016 (GDPR) sulla privacy e nel settembre 2018 è entrato in vigore il Dlgs 101/2018 di adeguamento del Codice privacy alla nuova normativa europea. Il quadro normativo di riferimento in materia di privacy è profondamente cambiato ed i nuovi principi introdotti (accountability, privacy by design, privacy by default) richiedono un'attività costante a regime oltre che un semplice adeguamento alle nuove disposizioni. Nel 2019, pertanto, si prevede di concludere l'adeguamento alla nuova normativa e dare attuazione ad un programma d'azione annuale.</p> <p>2) Nel 2018 si avviò il procedimento per la costituzione del Consiglio della Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest che ha comportato un significativo supporto, alle associazioni di categoria ed al Commissario ad Acta da parte di funzionari camerale; nel 2019 si prevede un ulteriore lavoro di supporto a seconda dell'esito dei ricorsi tuttora pendenti. Inoltre in previsione dell'accorpamento si ritiene utile migliorare le competenze dell'ufficio ed iniziare un percorso di raccordo con le altre Camere in materia di partecipate</p>		<p>1a) Redazione documento di valutazione dei rischi sui trattamenti di esclusiva competenza camerale:</p> <p>1b) Individuazione ed applicazione di una o più misure tecniche - organizzative per rendere l'utilizzo di SicraWeb conforme alla nuova normativa sulla privacy:</p> <p>1c) Attuazione degli adempimenti del Testo Unico Partecipate:</p> <p>1d) Fruizione ore di formazione da parte dei funzionari dell'ufficio su una o più delle seguenti tematiche: problem solving, time management, comunicazione efficace, competenze digitali per la pa:</p> <p>2) Supporto agli organi, alle associazioni di categoria, al Commissario ad Acta, al Segretario Generale nel processo di riforma delle Camere di Commercio:</p>		<p>1a) Realizzazione dei rischi sui trattamenti di esclusiva competenza camerale:</p> <p>1b) entro settembre</p> <p>1c) secondo le tempistiche e le modalità previste dalla normativa e dalle linee guida per la sua attuazione</p> <p>1d) Fruizione di almeno 8 ore di formazione entro ottobre</p> <p>2) Report finale</p>
BUDGET 2019 OBIETTIVO STRATEGICO 3F		ONERI	euro 4.000,00	
		PROVENTI	euro 0,00	
		INVESTIMENTI	euro 0,00	

5. La mappatura dei processi

Nell'ambito dell'obiettivo trasversale che annualmente viene assegnato a tutta la struttura l'Ente ha individuato alcuni procedimenti/procedure sui quali garantisce all'utenza determinati livelli di servizio (definiti con i tempi dichiarati) ricercando contestualmente economie di gestione.

Il monitoraggio sui risultati raggiunti verificato mediante indicatori di efficacia/efficienza avviene a cadenza annuale ed incide sul grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

La Camera partecipa alla rilevazione degli Osservatori camerali e al progetto Pareto di Unioncamere nazionale.

6.1 Il processo di redazione del Piano delle performance

FASI	SOGGETTI	TEMPI
Avvio processo di elaborazione del Piano	Dirigenza, PO, uffici, Programmazione e controllo	settembre
Coinvolgimento degli stakeholder per condivisione obiettivi strategici e strategie	Segretario generale	settembre
Analisi del contesto esterno ed interno	Segretario generale, struttura Programmazione e controllo	ottobre/gennaio
Individuazione progetti operativi e definizione delle risorse correlate	Dirigenza, PO, Programmazione e controllo, Giunta	settembre/ottobre
Approvazione RPP	Segretario generale, Giunta, Consiglio	ottobre
Approvazione Preventivo economico e Budget direzionale	Segretario generale, Giunta	novembre/dicembre
Assegnazione obiettivi (completi di indicatori e target) e risorse al Segretario generale	Giunta	dicembre
Assegnazione obiettivi (completi di indicatori e target) e risorse ai Dirigenti	Segretario generale	dicembre
Approvazione del Piano delle performance e pubblicazione sul sito	Segretario generale, Giunta	gennaio
Assegnazione obiettivi operativi (completi di indicatori e target) alla struttura	Dirigenza, struttura	gennaio/febbraio