INDICE

Premessa pag. 5

1. La Camera di Commercio di Lucca

1.1 Chi siamo: la storia e i valori pag. 7

1.2 Chi siamo: l'assetto istituzionale ed organizzativo pag. 8

1.3 Il mandato istituzionale pag. 11

1.4 Cosa facciamo pag. 12

1.5 Come operiamo pag. 14

1.6 Le aree strategiche 2015 – 2019 pag. 15

2. Identità

2.1.1 Il profilo qualitativo del personale pag. 16

2.1.2 Le risorse pag. 19

2.2 Le sedi e gli orari pag. 22

3. L'analisi del contesto

3.1 La struttura economica della provincia di Lucca pag. 23

3.2 Gli scambi commerciali pag. 27

3.3 Il turismo pag. 30

3.4 La popolazione, il reddito complessivo delle famiglie e il loro patrimonio pag. 32

3.5 Il mercato del lavoro pag. 36

4. L'albero della performance pag. 39

4.1 Dalle aree strategiche alla definizione degli obiettivi annuali pag. 55

4.2 Gli obiettivi di Ente anno 2015 pag. 60

4.3 Gli obiettivi del Segretario Generale anno 2015 pag. 70

4.4 Gli obiettivi dei Dirigenti anno 2015 pag. 75

4.5 Gli obiettivi e i progetti della struttura anno 2015 pag. 84

5. La mappatura dei processi pag. 113

6.1 Il processo di redazione del Piano delle performance pag. 114

6.2 Chek up e azioni di miglioramento pag. 115

Premessa

Il sistema camerale, così come le altre pubbliche amministrazioni, in attuazione degli adempimenti previsti dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (anche noto come riforma Brunetta), ha sviluppato il **"Ciclo di gestione della performance"** coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

L'anno in corso si caratterizza per l'avvio del Programma di mandato 2015-2019 da parte dei nuovi organi insediatisi nel corso del 2014 e per il particolare contesto economico e normativo che stiamo vivendo.
Per la Camera di Commercio e per tutto il sistema camerale il periodo che stiamo attraversando presenta una grande incertezza che limita fortemente la possibilità di definire una strategia di medio-lungo termine.
A seguito dei recenti provvedimenti normativi, la principale fonte di entrata camerale, il diritto annuale, è stata ridotta del 35% per il 2015, del 40% per il 2016 e del 50% a partire dal 2017. Poiché il diritto annuale rappresenta oltre il 70% delle entrate dell'Ente, una riduzione di tale portata ha come conseguenza la necessità di ridurre drasticamente ogni programma di intervento per lo sviluppo e puntare ad una forte riduzione dei costi di struttura per operare in equilibrio di bilancio.

Oltre a ciò è in discussione in Parlamento una legge delega al Governo all'interno della quale si interviene nuovamente sulle Camere di Commercio.
Nel testo proposto dal Governo si rappresenta l'abolizione totale del diritto annuale ed il passaggio del Registro delle Imprese al Mise.
Qualora nel dibattito parlamentare dovesse essere confermata tale ipotesi, si ravvisa la concreta possibilità di un sostanziale azzeramento del sistema camerale.

In questo contesto la Camera di Commercio di Lucca ha definito 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 e coerentemente definisce il proprio Piano della Performance 2015-2017.

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.

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

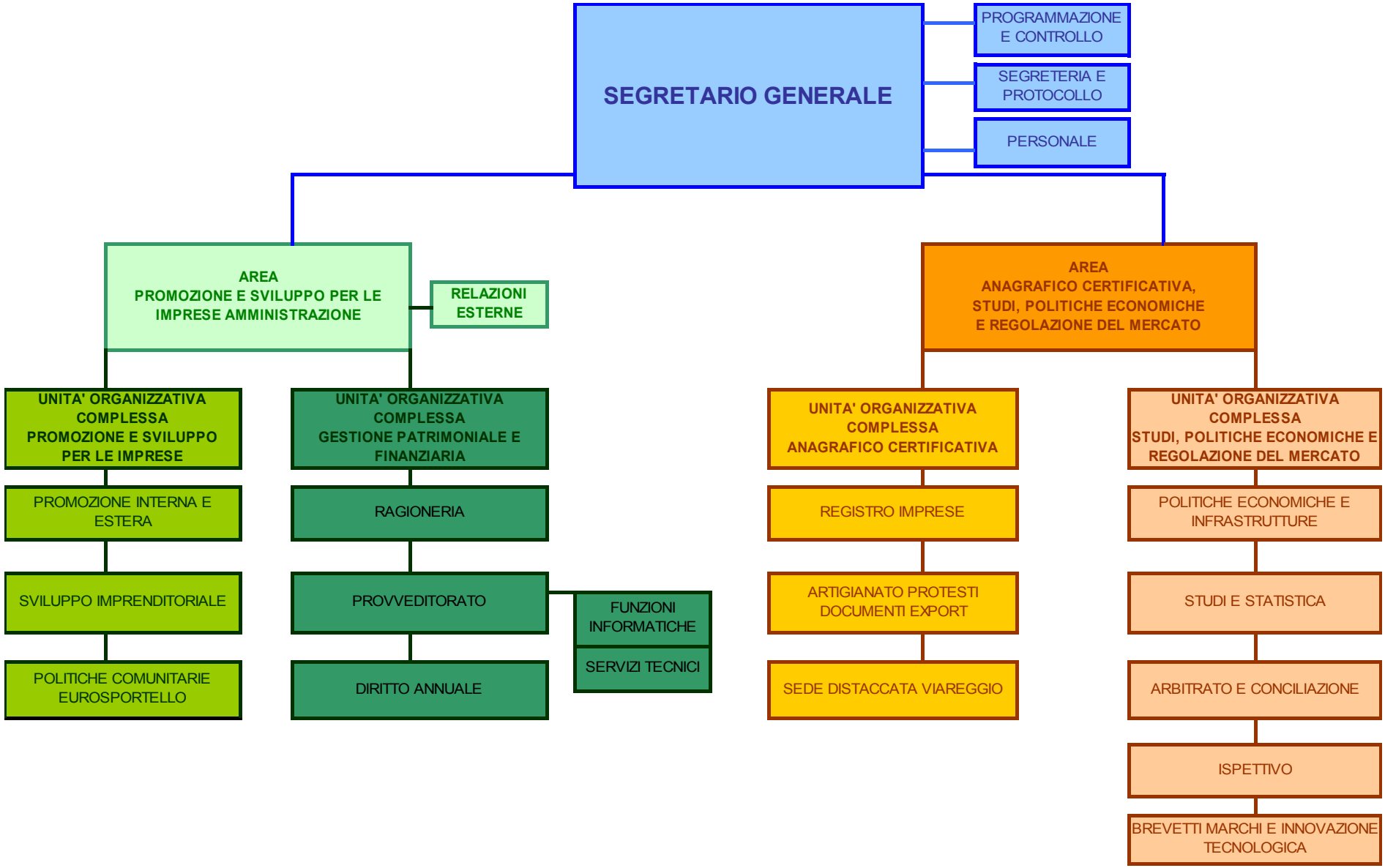
1.2 **Chi siamo: l'assetto istituzionale ed organizzativo**

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.


SEGRETARIO GENERALE
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
SEGRETERIA E PROTOCOLLO
PERSONALE
AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE AMMINISTRAZIONE
RELAZIONI ESTERNE
UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE
PROMOZIONE INTERNA E ESTERA
SVILUPPO IMPRENDITORIALE
POLITICHE COMUNITARIE EUROSPORTELLO
UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA GESTIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA
RAGIONERIA
PROVVEDITORATO
FUNZIONI INFORMATICHE
SERVIZI TECNICI
DIRITTO ANNUALE
AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO
UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA
REGISTRO IMPRESE
ARTIGIANATO PROTESTI DOCUMENTI EXPORT
SEDE DISTACCATA VIAREGGIO
UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO
POLITICHE ECONOMICHE E INFRASTRUTTURE
STUDI E STATISTICA
ARBITRATO E CONCILIAZIONE
ISPETTIVO
BREVETTI MARCHI E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

1.3 Il mandato istituzionale

Come stabilito dall'ultima riforma (D.lgs. n. 23/2010), le Camere di commercio hanno il compito di fornire, nell'ambito del territorio provinciale, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, e funzioni nelle materie amministrative ed economiche.
In sintesi le principali novità introdotte dalla legge sono:

• il riconoscimento dell'identità delle Camere di commercio e di tutto il sistema camerale;
• funzioni e compiti rafforzati: da "attività" a "competenze" stabilite per legge;
• un'organizzazione più efficiente, con risorse certe e nuovi strumenti per affrontare nuovi compiti.

Secondo il dettato normativo, quindi, accanto alle attività anagrafico-amministrative, le Camere svolgono funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, di studio e monitoraggio sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato.

Nell'insieme questo permette di garantire:
• trasparenza, competenza e affidabilità degli operatori economici, tramite il Registro delle imprese e la tenuta di albi, ruoli, elenchi;
• interventi formativi e di promozione a favore dell'economia locale, durante tutte le fasi di vita dell'impresa;
• sostegno all'innovazione e azioni per valorizzare le risorse del territorio;
• interventi di regolazione del mercato, con la tutela della proprietà industriale, le attività del servizio metrico, la conciliazione e i servizi di tutela del consumatore;
• correttezza e affidabilità finanziaria degli operatori commerciali, tramite il registro informatico dei protesti
• sostegno allo sviluppo delle infrastrutture di interesse generale, tramite le partecipazioni societarie.

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.

Le attività esercitate dalla Camere di Commercio si possono classificare in tre ambiti:

- **attività anagrafico certificativa**, indispensabili per svolgere attività di impresa e previste da specifiche norme di legge. Punto di forza è il Registro delle imprese della provincia di Lucca, a cui sono iscritte tutte le imprese della provincia. L'attività amministrativa oltre a registrare iscrizioni, modifiche e cancellazioni, come una vera e propria anagrafe delle imprese, include anche la tenuta di diversi albi, ruoli, elenchi e registri in cui è necessario iscriversi per svolgere alcune attività imprenditoriali, ad esempio quella artigiana.

  Tutte queste funzioni sono gestite attraverso certificati digitali e servizi on line, per garantire agli utenti semplificazione e facilità di accesso.

- **attività di promozione e sviluppo per le imprese** del territorio, realizzate attraverso molteplici interventi finalizzati a favorire l'internazionalizzazione, l'innovazione tecnologica, lo sviluppo infrastrutturale, la formazione imprenditoriale, l'orientamento e informazione per la nascita di nuove imprese, la valorizzazione delle produzioni locali in Italia e all'estero, la finanza per l'impresa e l'accesso al credito. L'Ente realizza, inoltre, studi e indagini sull'economia locale, i suoi cambiamenti e le evoluzioni future, al fine di offrire ai diversi attori del territorio, economici e istituzionali, un indispensabile strumento per la definizione delle loro strategie.

- **attività di regolazione del mercato** finalizzate ad accrescere la trasparenza nelle transazioni commerciali e il corretto funzionamento del mercato anche mediante la diffusione di regole chiare e condivise. Rientrano in questo settore le attività per prevenire e risolvere le liti (mediazione, arbitrato, controllo presenza clausole inique nei contratti …), i servizi ispettivo-sanzionatorio e di metrologia legale, l'elenco ufficiale dei protesti, la tutela della proprietà industriale, marchi e brevetti.

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*.

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma delle Camere di Commercio riguarda il riconoscimento normativo dell'essere **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 economia di scala per l'efficienza gestionale.

1.6 Le Aree strategiche 2015 – 2017

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.

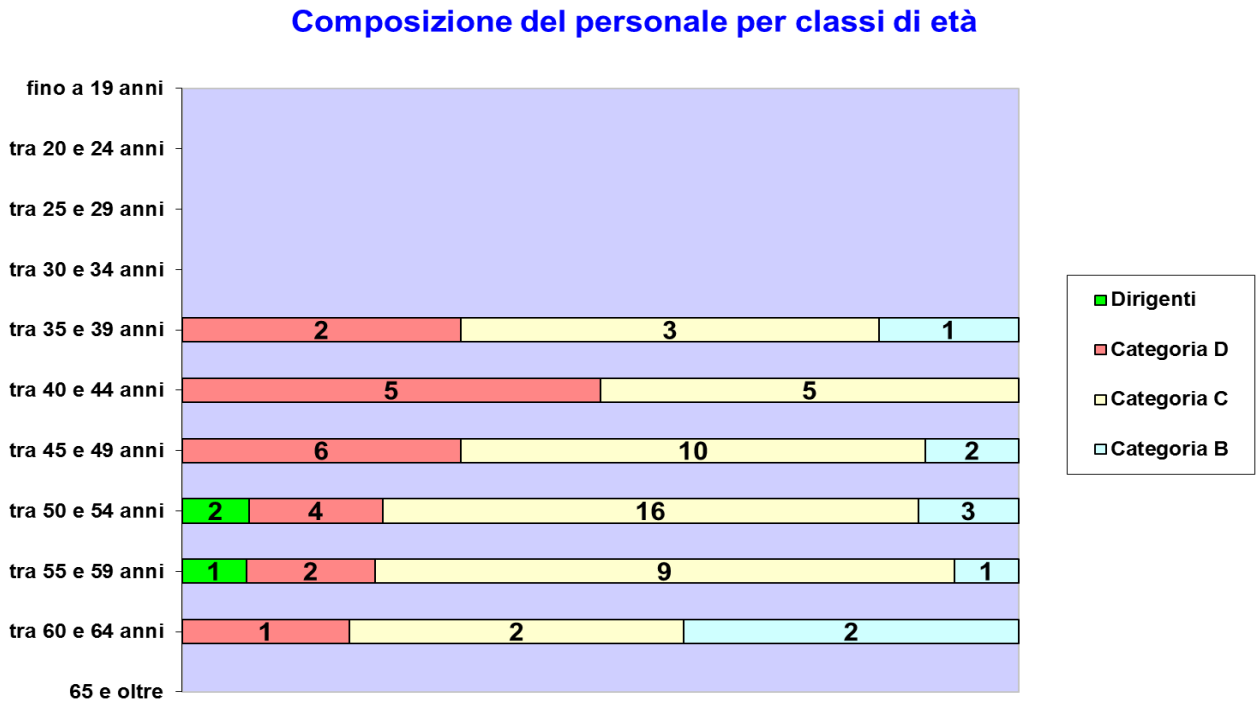
Concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente anche la società partecipata al 100% Lucca Intec Srl e la società partecipata all'80% Lucca Promos Scrl.

2. Identità

2.1 La Camera di Commercio in cifre

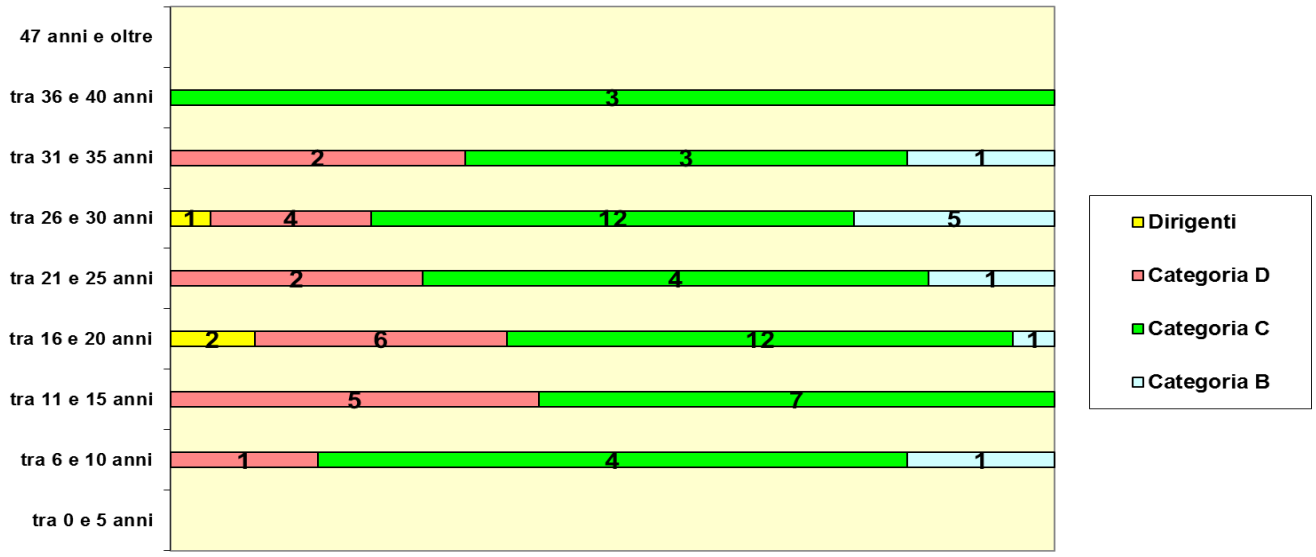
2.1.1 Il profilo qualitativo del personale.

Al 31/12/2014 il personale della Camera di Commercio di Lucca è pari a 77 unità.



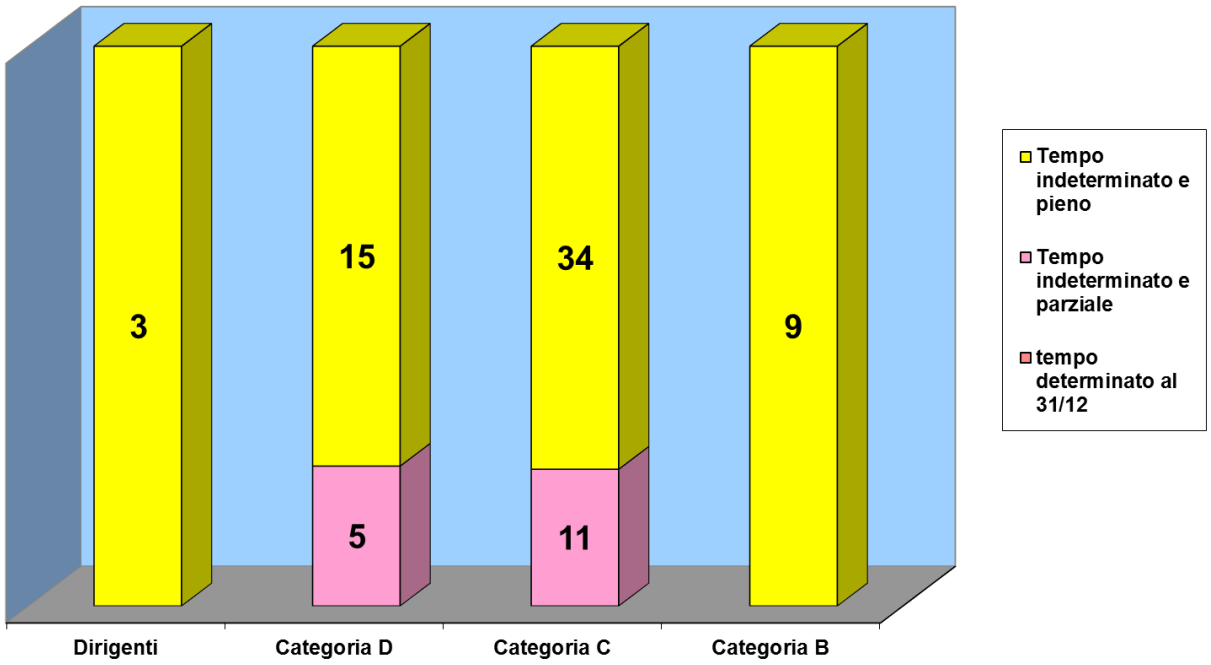
Per quanto riguarda le classi di età, la composizione del personale è piuttosto eterogenea, con una concentrazione nella fascia tra i 50-54. L'età media del personale camerale è pari a 50 anni.

Composizione del personale per anzianità di servizio

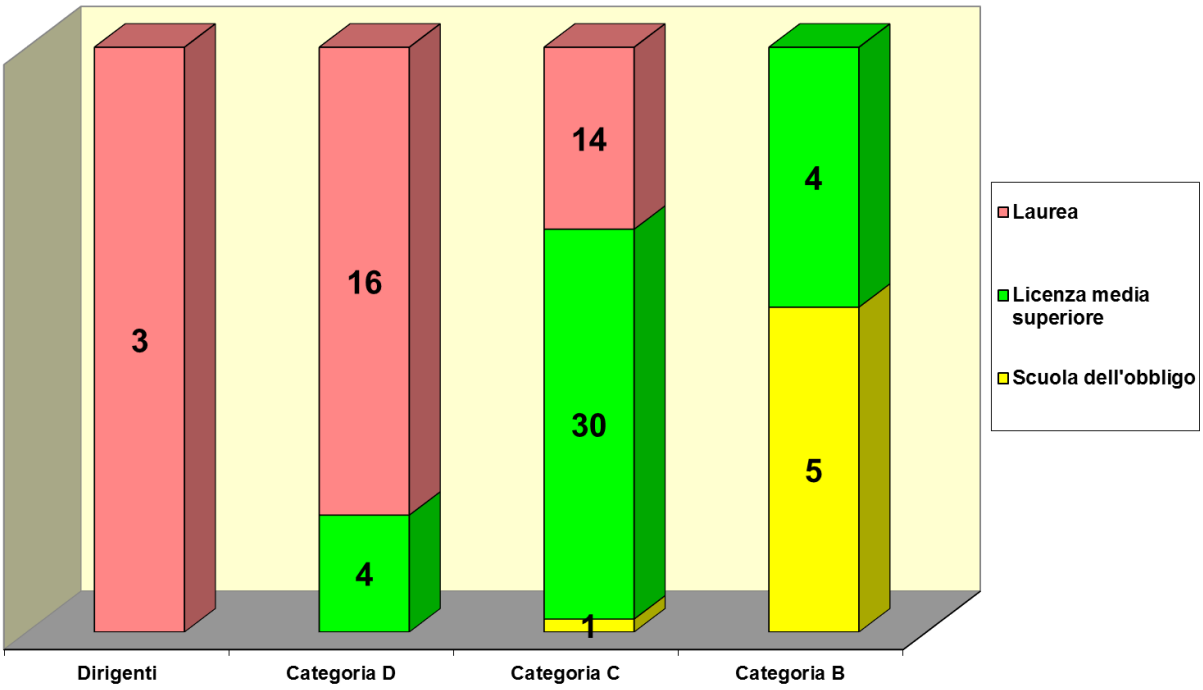


In base all'anzianità di servizio le classi più consistenti sono quelle comprese tra i 16 e 20 anni e tra i 26 e 30 anni.

Composizione del personale per tipologia contrattuale



Composizione del personale per titolo di studio



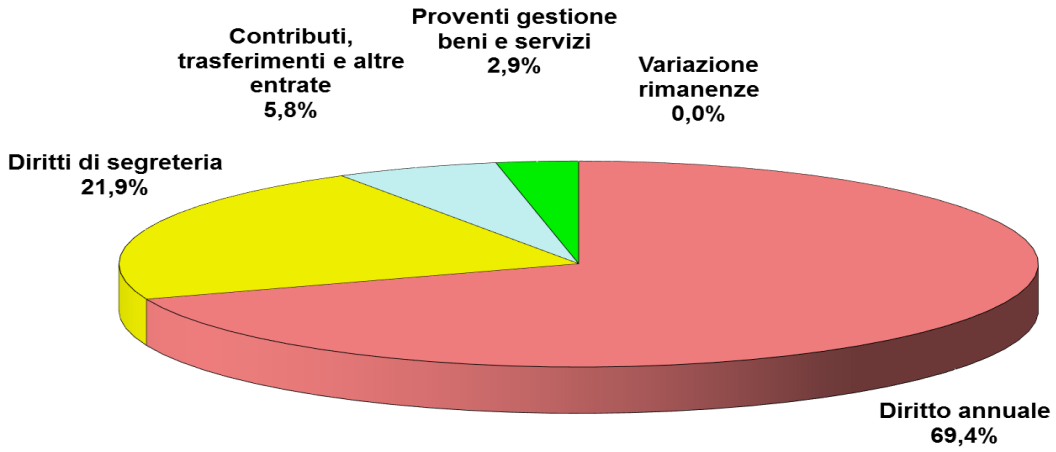
Per quanto concerne il titolo di studio, emerge complessivamente in maniera positiva una percentuale relativamente alta di laureati (42,9%), mentre il 49,4% è in possesso di licenza di scuola media superiore. Meno rilevante la presenza di operatori con il solo diploma di scuola dell'obbligo.

2.1.2 Le risorse

Di seguito si rappresenta il trend degli ultimi esercizi e la previsione per l'anno 2015. Sono presi in considerazione tutti i proventi di parte corrente.

(migliaia di euro)	CONSUNTIVO				PRE-CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PROVENTI CORRENTI						
Diritto annuale	8.395,7	8.569,1	8.609,6	8.601,3	8.376,0	5.395,0
Diritti di segreteria	1.990,3	1.958,6	1.919,7	1.956,5	1.707,6	1.705,4
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.562,9	1.136,6	1.080,0	829,0	681,2	447,1
Proventi gestione beni e servizi	248,2	270,4	252,5	220,6	218,7	224,6
Variazione rimanenze	0,1	0,2	0,6	(0,4)	(0,1)	0,0
TOTALE	12.197,1	11.934,8	11.862,4	11.607,0	10.983,4	7.772,1

Proventi correnti 2015

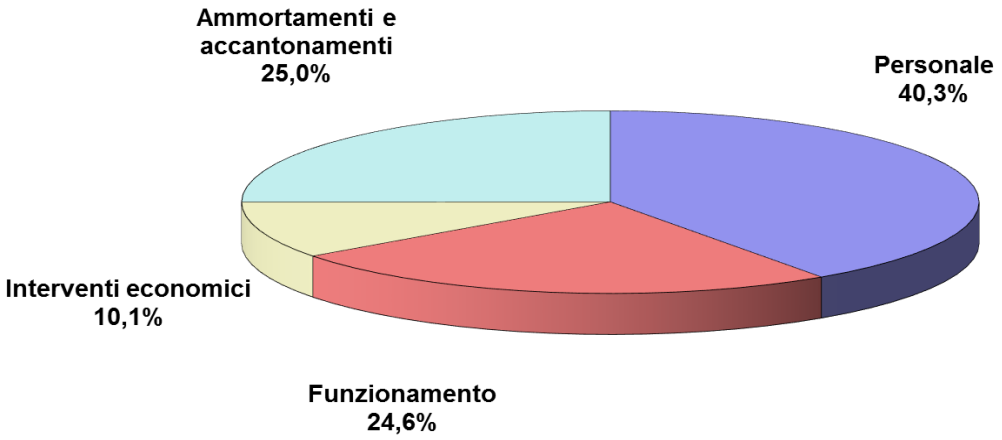


Nella tabella sotto riportata sono prese in considerazione le risorse necessarie per il mantenimento dei servizi erogati alle imprese e per la realizzazione degli obiettivi strategici al fine di dare attuazione alle aree strategiche. Per un quadro complessivo delle realizzazioni strategiche sono riportati anche i valori degli investimenti realizzati negli anni 2010-2014 e quelli in programma per il 2015.

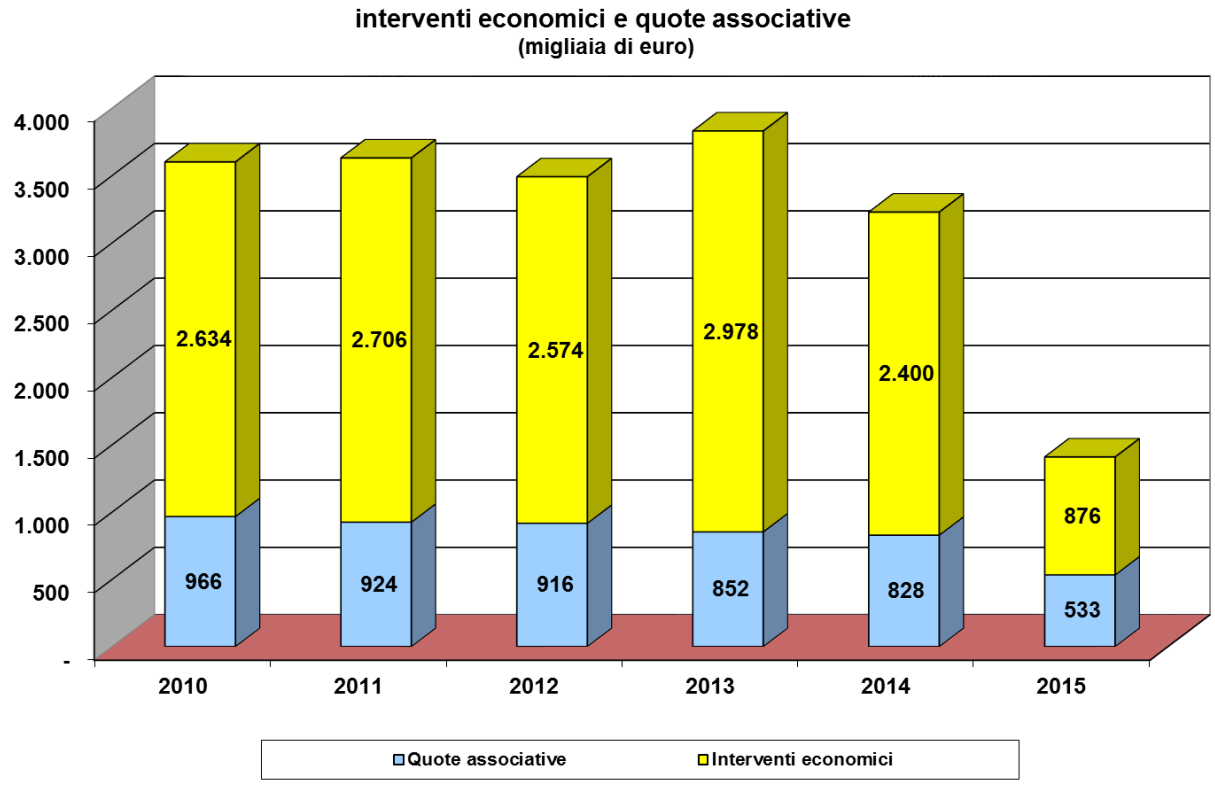
Sommando gli oneri correnti e gli investimenti sono riportati infine i valori delle risorse totali messe a disposizione negli ultimi cinque anni e in preventivo 2015 per favorire il consolidamento e lo sviluppo del tessuto economico-produttivo locale. Da ciò emerge facilmente il notevole impegno finanziario della Camera soprattutto allo scopo di favorire la creazione di infrastrutture a supporto dello sviluppo economico locale.

(migliaia di euro)	CONSUNTIVO				PRE-CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ONERI CORRENTI (A)						
Personale	3.761,9	3.752,0	3.740,6	3.751,0	3.634,6	3.508,2
Spese varie di funzionamento	1.543,6	1.502,0	1.560,0	1.585,5	1.528,1	1.540,2
Quote associative	966,1	924,3	916,0	852,2	827,6	532,8
Organi istituzionale	133,6	111,9	110,2	140,0	98,1	64,8
Interventi economici	2.634,4	2.705,8	2.574,4	2.978,4	2.400,0	875,8
Ammortamenti e accantonamenti	2.398,3	2.612,9	2.847,3	3.011,6	3.039,9	2.177,4
TOTALE	11.437,9	11.608,9	11.748,5	12.318,7	11.528,2	8.699,3
INVESTIMENTI (B)	909,2	2.556,1	1.849,3	433,4	1.686,5	1.630,3
TOTALE RISORSE (A + B)	12.347,1	14.165,0	13.597,8	12.752,1	13.214,7	10.329,6

Oneri correnti 2015



	CONSUNTIVO				PRE-CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Indice di Rigidità Economica	72,18%	74,60%	77,34%	80,47%	83,11%	100,66%



BUDGET 2015 PER AREE ED OBIETTIVI STRATEGICI	PROVENTI CORRENTI	TOTALE RISORSE DESTINATE	ONERI CORRENTI	INVESTIMENTI
TOTALE GENERALE BUDGET NON DEFINITO	7.306.600	8.004.550	7.894.300	110.250
TOTALE GENERALE BUDGET AREE STRATEGICHE	465.500	2.324.950	804.950	1.520.000
1A- PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE	0	18.150	18.150	0
1B- ANALISI DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	0	5.000	5.000	0
1C- SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO DOCUMENTALE	1.500	5.000	5.000	0
1D- PROMOZIONE DEI SERVIZI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA	40.000	35.000	35.000	0
Area Strategica 1: COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	41.500	63.150	63.150	0
2B- RAFFORZAMENTO IMMAGINE DEL REGISTRO IMPRESE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO	0	300	300	0
2C- FAVORIRE LO START UP E SOSTENERE LO SVILUPPO D'IMPRESA SUL MERCATO NAZIONALE E INTERNAZIONALE	182.000	1.686.000	186.000	1.500.000
2D- RIAFFERMARE IL RUOLO DI 'PRIMO PUNTO DI CONTATTO' TRA IL MONDO IMPRENDITORIALE E LE ISTITUZIONI EUROPEE, STATALI E	3.500	7.000	7.000	0
2E- VALORIZZAZIONE DELL'IDENTITA' TERRITORIALE: INIZIATIVE DI PROMOZIONE INTEGRATA A FAVORE DEL MARKETING TERRITORIALE, TURISMO, ARTIGIANATO E BENI CULTURALI	238.500	520.000	520.000	0
Area Strategica 2: SERVIZI ALLE IMPRESE	424.000	2.213.300	713.300	1.500.000
3B- ORIENTARE LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	0	8.500	8.500	0
3E- LA COMUNICAZIONE DIGITALE E LA SUA STRATEGIA	0	40.000	20.000	20.000
Area Strategica 3: COMPETITIVITA' DELL'ENTE	0	48.500	28.500	20.000
TOTALE GENERALE BUDGET DELL'ENTE	7.772.100	10.329.500	8.699.250	1.630.250

2.2 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 camerali.

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 2013 la ricchezza prodotta dal sistema economico della provincia di Lucca, espressa in termini di valore aggiunto a prezzi correnti, è risultata pari a 10.268 milioni di euro, un valore che rappresenta il 10,9% del valore aggiunto complessivamente prodotto all'interno della regione e che colloca la provincia al terzo posto in Toscana, dopo Firenze e Pisa. Rispetto al 2012 l'Istituto Guglielmo Tagliacarne stima una flessione del valore aggiunto provinciale del -0,6% a prezzi correnti, un andamento in controtendenza alla dinamica regionale, stazionaria, mentre a livello nazionale si stima una contrazione del -0,4%, che comunque non altera la posizione di Lucca nella graduatoria regionale.
Con riferimento al 2012, ultimo anno per il quale è disponibile la ripartizione settoriale del valore aggiunto, a contribuire maggiormente alla formazione del valore aggiunto provinciale sono i settori afferenti ai servizi, che con 7.697 milioni di euro rappresentano il 74,5% del totale provinciale. Segue l'industria, con 2.556 milioni (24,7%), al cui interno si distinguono l'industria in senso stretto (estrattivo, manifatturiero e utilities), che contribuisce al totale per 1.871 milioni (18,1%), e le costruzioni con 685 milioni di euro per il 6,6% del valore aggiunto provinciale. Infine l'agricoltura, che nel 2012 ha contribuito per 79 milioni di euro alla formazione del valore aggiunto provinciale, con lo 0,8% del totale.

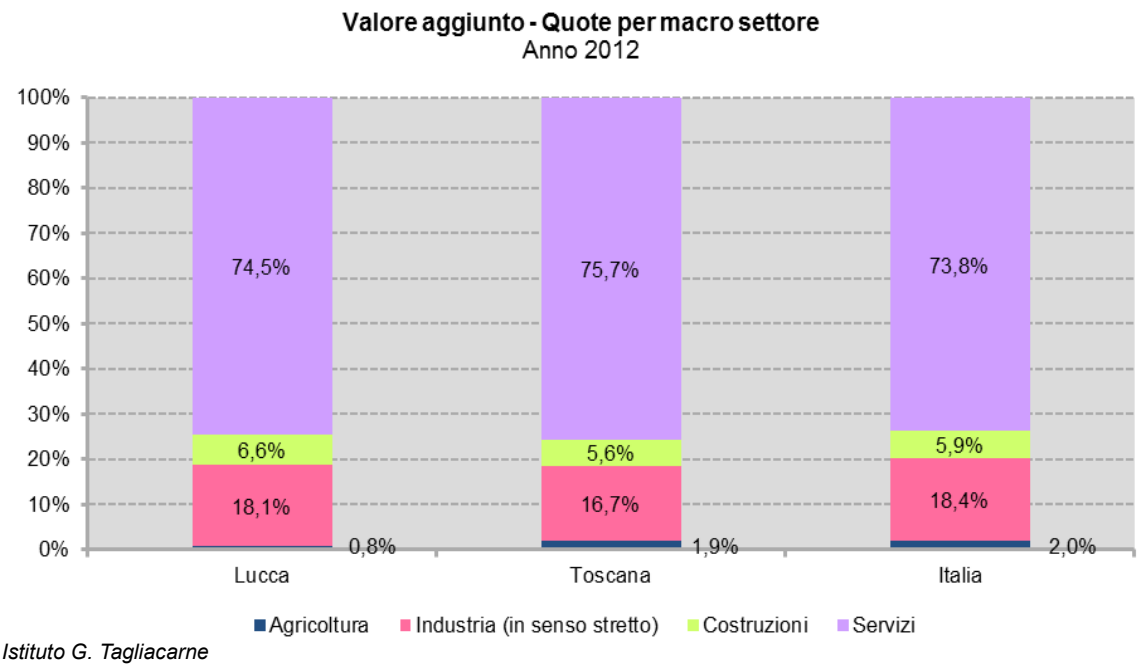
Valore aggiunto a prezzi correnti per branca di attività economica. Anno 2012.
Dati in milioni di euro

	Lucca	Toscana	Italia	Lucca su Toscana	Lucca su Italia
Totale valore aggiunto	10.331	94.861	1.402.773	10,9%	0,7%
di cui …					
Agricoltura	79	1.840	28.168	4,3%	0,3%
Industria *(in senso stretto)*	1.871	15.860	257.618	11,8%	0,7%
Costruzioni	685	5.317	82.354	12,9%	0,8%
Servizi	7.697	71.844	1.034.632	10,7%	0,7%

Fonte: Istituto G. Tagliacarne

In provincia di Lucca il valore aggiunto pro-capite nel 2013 è risultato pari a 26.470 euro, un dato superiore sia a quello medio regionale (25.658 euro) che a quello nazionale, attestatosi a quota 23.333 euro. In un'ideale classifica provinciale del valore aggiunto pro-capite Lucca si colloca in 25esima posizione, terza in Toscana dopo Firenze e Siena, guadagnando una posizione rispetto al 2012 ma perdendo ancora sei posizioni rispetto al 2010, quanto risultava 19esima. La Toscana conferma invece l'ottava posizione tra le regioni italiane.

Nelle previsioni di Prometeia Spa (aggiornamento a ottobre 2014), la provincia di Lucca avrebbe registrato una diminuzione media annua del valore aggiunto del -1,1% nel triennio 2012-2014 (in termini reali). L'economia provinciale dovrebbe quindi tornare progressivamente alla crescita nel successivo triennio 2015-2017, con un tasso medio annuo previsto al +0,8%.

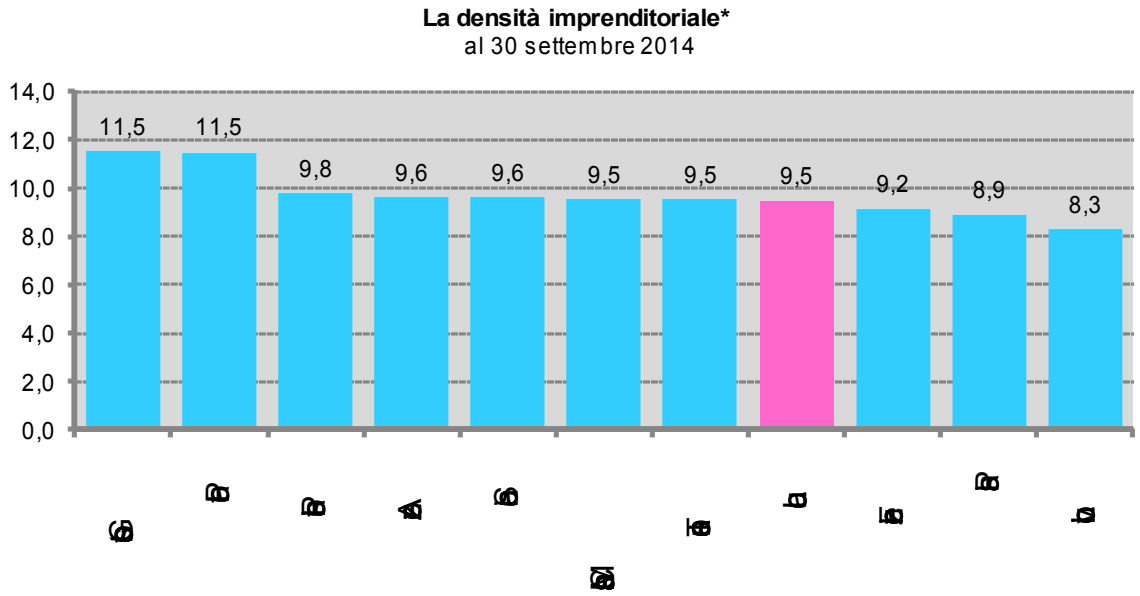


Fonte: Istituto G. Tagliacarne

3.1.2 Le imprese e gli addetti

A fine settembre 2014 in provincia di Lucca risultano attive 37.367 imprese, pari al 10,4% del totale imprese operative della Toscana. Tale numero presenta una riduzione del -2,0% rispetto alla stessa data del 2013, corrispondente a 762 imprese attive in meno, mentre a livello regionale la flessione risulta più contenuta e pari al -0,9%.

Il 32,8% del totale delle imprese provinciali, per complessive 12.257 unità, riveste natura artigiana e ha mostrato una riduzione del -3,9% negli ultimi 12 mesi. La quota di imprese artigiane in provincia resta comunque particolarmente elevata, sia nel confronto con il dato regionale, dove l'artigianato rappresenta una quota pari al 30,5% per un totale di 109.213 imprese attive, che con quello nazionale che si attesta al 26,7%.



Fonte: Infocamere-StockView e Istat

*numero di imprese ogni 100 abitanti

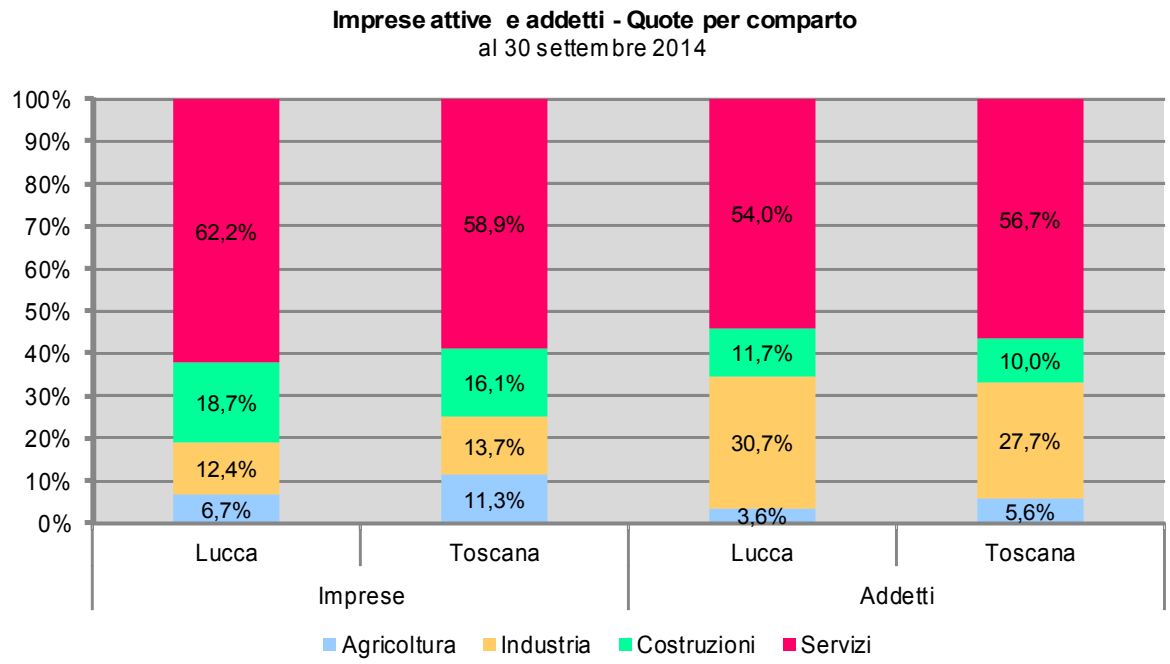
Lucca registra inoltre un buon posizionamento anche in termini di densità imprenditoriale (numero di imprese attive ogni 100 abitanti) che a fine

settembre 2014 risulta pari a 9,5, un valore in calo ma comunque in linea con il corrispondente dato regionale. Nel confronto con le altre province della Toscana, si segnalano Grosseto e Prato con valori molto superiori alla media regionale (11,5 imprese ogni 100 abitanti per entrambe); valori inferiori si registrano invece per Firenze (9,2), Pisa (8,9) e Livorno (8,3).

La distribuzione delle imprese per ramo di attività economica evidenzia come il settore dei Servizi (commercio e pubblici esercizi, trasporti, servizi finanziari, servizi alle imprese, servizi alle persone, ecc.), con 23.239 imprese attive a fine settembre 2014 (62,2% del totale), risulti quello con il più elevato numero di imprese attive in provincia. Si tratta di un dato di poco superiore a quello regionale, dove le imprese operanti nel comparto dei servizi rappresentano il 58,9% del totale.

Le Costruzioni costituiscono il secondo settore per numero di imprese sia a livello provinciale che regionale con una quota pari, rispettivamente, al 18,7% e al 16,1% del totale delle imprese attive. L'Industria in senso stretto (attività manifatturiere, industrie estrattive, energia, utilities), con 4.628 imprese attive a fine settembre 2014, rappresenta invece il 12,4% del totale provinciale mentre per la Toscana tale valore risulta di poco superiore (13,7%). Infine, il settore Primario (agricoltura e pesca) incide sul complesso delle imprese provinciali per il 6,7% (2.485 imprese attive), mentre a livello regionale tale valore risulta decisamente più elevato e pari all'11,3%.

Dall'analisi dei dati occupazionali (di fonte INPS-INAIL) il comparto dei servizi conferma la maggiore quota di addetti con il 54,0% del totale, mentre l'industria ne occupa il 30,7% evidenziando la dimensione media più elevata in termini di forza lavoro occupata. Le costruzioni, settore a carattere prevalentemente artigiano, rappresentano invece solamente l'11,7% del totale, mentre per l'agricoltura, infine, la quota di addetti si ferma al 3,6% del totale provinciale.



Fonte: Banca dati Infocamere-StockView

3.1.3 I settori di specializzazione della provincia di Lucca

All'interno del comparto manifatturiero sono cinque i principali settori di specializzazione dell'economia lucchese: nautica, calzaturiero, lapideo, meccanica e cartario.

La nautica, con 415 imprese attive, 515 unità locali e una dimensione media pari a 4,3

addetti per unità locale a fine settembre 2014, risulta il settore di specializzazione provinciale con il più elevato numero di imprese, rappresentando il 9,4% dell'intero comparto manifatturiero. Seguono il calzaturiero, con 409 imprese attive, 468 unità locali (ul) e 4,6 addetti medi per ul, il lapideo (350 imprese, 434 ul e 3,2 addetti medi per ul) e la meccanica con 349 imprese attive, 436 ul e 7,5 addetti medi. Il cartario fa registrare 165 imprese attive a fine settembre 2014, per complessive 268 ul e una dimensione media molto più elevata rispetto agli altri settori (22,2 addetti) dovuta alle peculiarità produttive del settore. Tale fattore spiega anche la ridotta percentuale di imprese artigiane nel cartario (22,4%), un valore decisamente più contenuto rispetto agli altri settori che spaziano invece dal 52,5% della nautica al 68,3% del lapideo, con un valore medio del comparto manifatturiero provinciale che si colloca al 64,9%.

I settori di specializzazione della provincia di Lucca - 30 settembre 2014

Settore	Imprese	Unità Locali	Addetti alle Unità locali	Numero medio di addetti per unità locale	% Imprese Artigiane
Calzaturiero	409	468	2.166	4,6	60,4
Cartario	165	268	5.953	22,2	22,4
Lapideo	350	434	1.383	3,2	68,3
Meccanica	349	436	3.259	7,5	61,6
Nautica	415	515	2.235	4,3	52,5
Manifatturiero	4.435	5.434	29.176	5,4	64,9

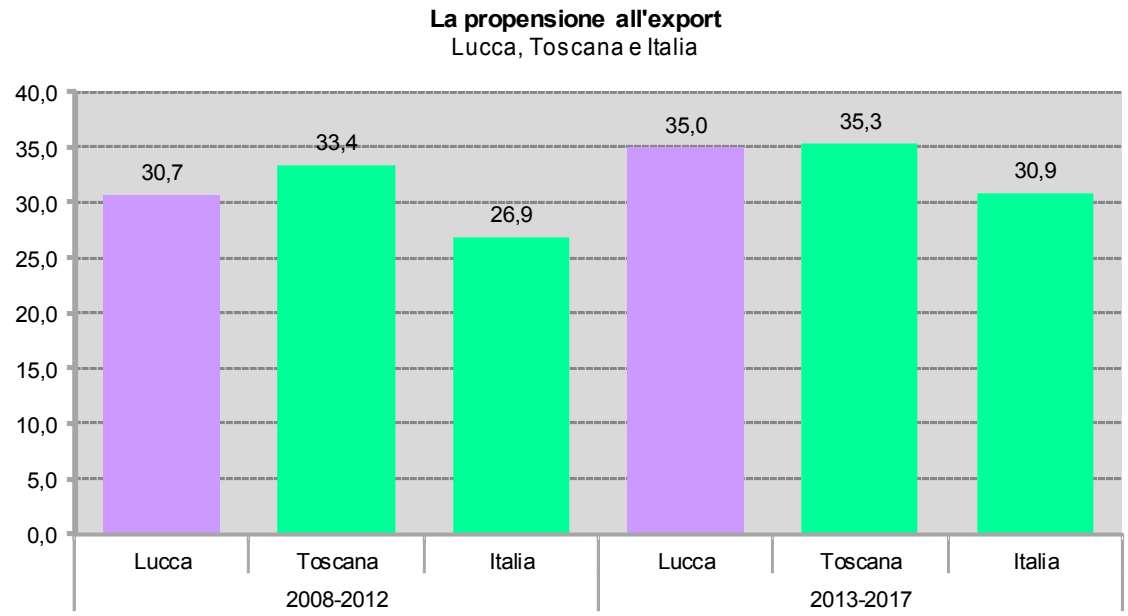
Fonte: Banca dati Infocamere-StockView. Elaborazioni Ufficio Studi e Statistica Camera di Commercio di Lucca.

3.2 Gli scambi commerciali

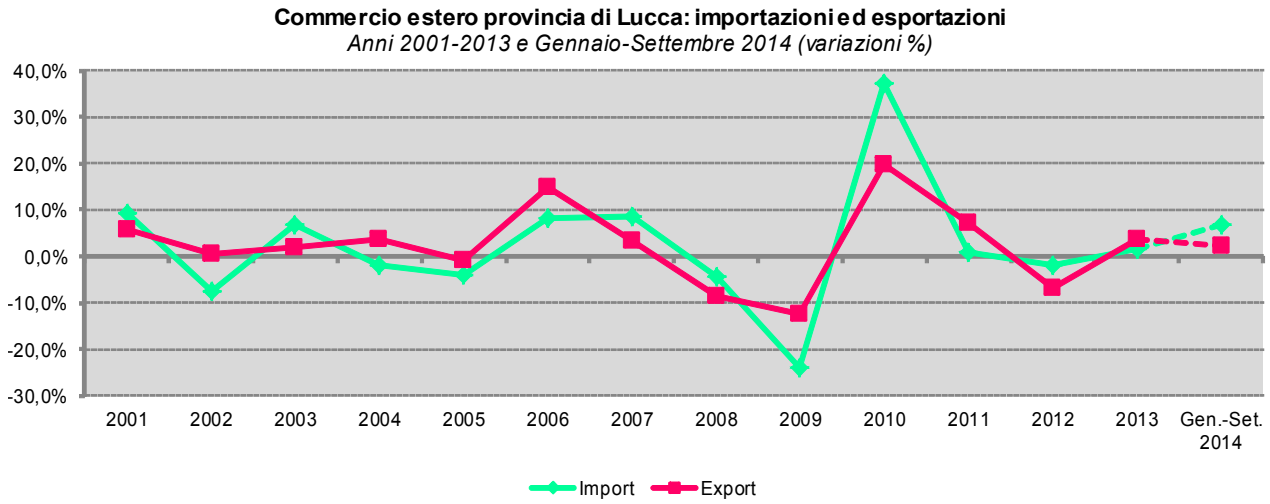
La provincia di Lucca è da sempre contraddistinta da un'elevata propensione alle esportazioni, anche per la presenza di una struttura produttiva provinciale caratterizzata da settori ad elevata apertura verso i mercati internazionali.

Nel 2013, a livello provinciale si è registrata una crescita sia della propensione all'export (misurata attraverso il rapporto tra esportazioni e valore aggiunto) che del grado di apertura ai mercati internazionali (calcolato come rapporto fra la somma del valore delle esportazioni e delle importazioni e il valore aggiunto): tali indicatori si sono attestati rispettivamente al 32,9% (dal 30,5% del 2012) e al 49,1% (47,6% nel 2012). In termini di propensione all'export Lucca risulta allineata al valore regionale e in netto vantaggio rispetto al dato nazionale, fermo al 27,9%; al contrario, il grado di apertura ai mercati internazionali della provincia risulta ancora inferiore sia rispetto al valore regionale (56,5%) che a quello nazionale (55,0%).

Dopo che il 2013 si era chiuso con una crescita del +3,8% dell'export della provincia di Lucca, grazie soprattutto ai segnali di diffusa ripresa del commercio internazionale specie verso i paesi dell'Unione Europea, gli ultimi dati disponibili evidenziano come nel corso del periodo gennaio-settembre 2014 il valore delle esportazioni provinciali ha superato i 2.600 milioni di euro, con un incremento del +2,3% rispetto allo stesso periodo del 2013. La crescita evidenziata appare superiore sia a quella media regionale (+2,0%) che all'andamento nazionale (+1,4%).



Fonte: Prometeia (Luglio 2014) - elaborazione Ufficio Sudi e Statistica Camera di Commercio di Lucca.



Fonte: Istat

Le importazioni provinciali segnano invece una crescita del +6,8%, passando a quota 1.360 milioni di euro nei primi nove mesi dell'anno, con un andamento di segno opposto rispetto a quelli regionale (-6,6%) e nazionale (-1,9%).

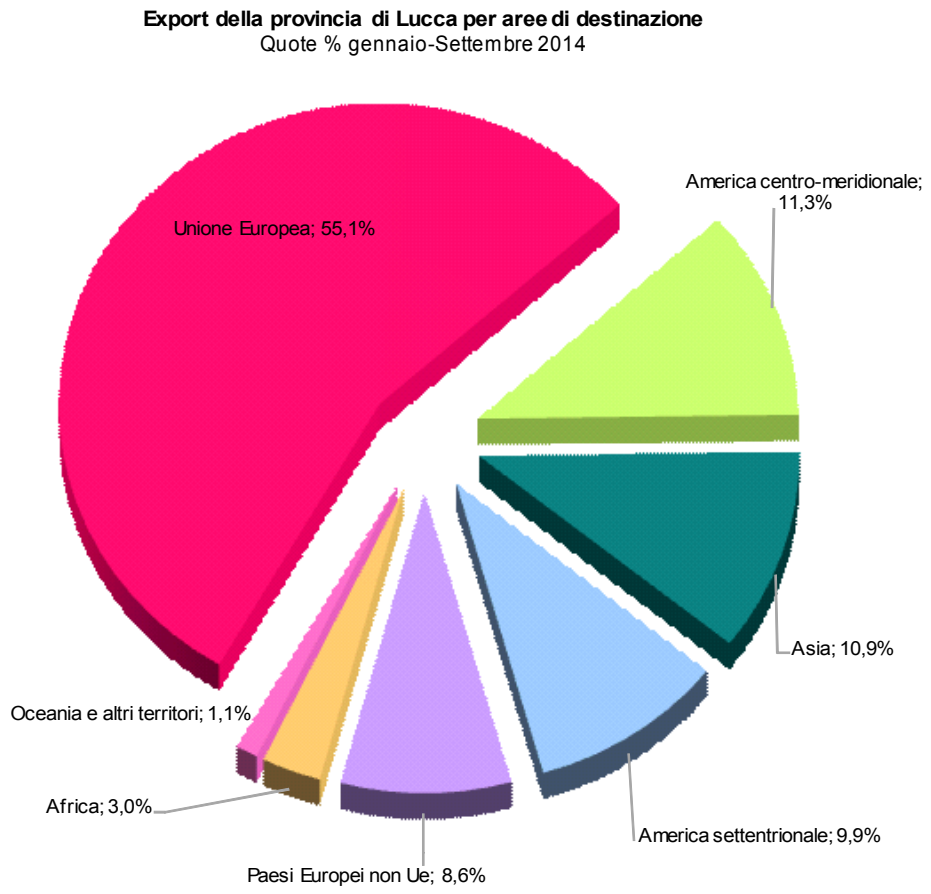
La bilancia commerciale provinciale nei primi nove mesi dell'anno si conferma ancora positiva con un saldo pari a 1.265 milioni di euro, un valore di poco inferiore a quello registrato nello stesso periodo del 2013 (1.292 milioni di euro).

Nel confronto con le altre province toscane Lucca continua a mantenere la terza posizione per valore di beni e servizi esportati, preceduta solamente da Firenze e da Arezzo.

Fonte: Istat

A livello settoriale, nei primi nove mesi del 2014 il **cartario** si conferma il primo settore provinciale per valore esportato (609 milioni di euro nel periodo, il 23,2% del totale provinciale), seguito dalla **cantieristica** (449 milioni di euro, 17,1%), dalla **meccanica** (383 milioni, 14,6%), dal **cuoio e calzature** (237 milioni, 9,0%), dal comparto **alimentare** (191 milioni, 7,3%) e dalla **metallurgia** (156 milioni, 6%). Questi settori, se presi insieme, rappresentano complessivamente quasi l'80% del totale delle esportazioni provinciali.
L'analisi delle esportazioni delle imprese lucchesi per area di destinazione evidenzia come l'export cresca verso tutte le principali aree geografiche: l'Unione Europea si conferma anche nei primi nove mesi del 2014 il principale bacino di sbocco per le vendite all'estero provinciali, con il 55,1% del totale. Seguono i paesi del continente americano, verso il quale è confluito il 21,2% dell'export lucchese (11,3% verso l'America centro-meridionale e 9,9% verso l'America settentrionale). Di grande rilevanza per le vendite all'estero provinciali anche l'area asiatica, che ha acquistato il 10,9% dei prodotti esportati dalla provincia di Lucca.

Considerazioni analoghe a quelle relative alle esportazioni valgono anche per le importazioni provinciali: la principale area di approvvigionamento per le imprese della provincia di Lucca risulta essere ancora l'Unione Europea (58,7%), seguita dall'area americana con il 24,5% (15,3% per l'America centro-meridionale e 9,2% per l'America settentrionale) e da quella asiatica (8,4%). Rivestono importanza per gli acquisti delle imprese provinciali anche gli Altri paesi europei e l'Africa, dai quali provengono rispettivamente il 6,2% e il 2,1% dei prodotti acquistati all'estero.



Fonte: Istat

3.2.1 Le esportazioni dei settori di specializzazione

I principali settori del comparto manifatturiero, che rappresentano i settori di specializzazione per la provincia di Lucca, risultano di grande rilievo soprattutto in relazione alla quota di export generata e alla rilevanza assunta a livello regionale.
Nel corso dei primi nove mesi del 2014 l'export lucchese della Nautica ha rappresentato infatti oltre l'84% del totale esportato a livello toscano dal settore; considerazioni analoghe valgono per il Cartario, per il quale le vendite all'estero costituiscono l'82,6% del corrispondente dato regionale. Di notevole importanza anche il settore della Meccanica (relativo alle macchine per impieghi speciali), che nello stesso periodo ha rappresentato il 40,2% dell'export settoriale regionale.

Fra i principali settori provinciali, il **cartario** (+3,1%) cresce grazie alle vendite sui mercati esteri di *articoli in carta e cartone* (+5,2%), quasi interamente verso paesi europei, mentre per *pasta da carta, carta e cartone* l'andamento è stazionario (+0,3%); positivo il risultato della **cantieristica** (+7,8%) determinato probabilmente da consegne di nuovi natanti nel periodo; in aumento invece le vendite all'estero della **meccanica** (+2,6%), con le *macchine per impieghi speciali* in ripresa (+6,1%).
In lieve diminuzione le vendite all'estero del **cuoio e calzature** (-0,4%), con le *calzature* che evidenziano un calo poco più accentuato (-2%), mentre per l'industria **lapidea, del vetro e delle pietre estratte** si registra un calo del -7,2% rispetto al 2013 (di cui il *lapideo* -7,4%).

L'export dei principali settori di Lucca - Valori assoluti, variazioni tendenziali e quota sulla Toscana - (dati in mln di euro)

	Lucca	Var.% gen-sett. 2014/gen-sett. 2013	Toscana	Var.% gen-sett. 2014/gen-sett. 2013	Quota % Lucca su Toscana
Calzaturiero	206	-2,0%	1.410	4,9%	14,6%
Cartario	609	3,1%	737	3,8%	82,6%
Lapideo	93	-7,4%	357	-1,5%	26,2%
Meccanica*	295	6,1%	735	9,9%	40,2%
Nautica	449	7,8%	535	19,6%	84,0%
Manifatturiero	2.545	2,1%	23.277	1,9%	10,9%

*macchine per impieghi speciali

Fonte: Istat

3.3 Il turismo

Il settore turistico-ricettivo, che rappresenta una delle principali fonti di ricchezza per la provincia di Lucca, ha chiuso il 2013 con un lieve incremento del numero delle imprese iscritte al Registro delle Imprese ed attive in provincia: a fine 2013 si contano infatti 3.441 unità, un valore in crescita del +2,2% rispetto al 2012. Tra queste si registra una decisa crescita del numero dei ristoranti (1.517 a fine 2013) e delle strutture per brevi soggiorni (campeggi e altri alloggi), mentre resta stabile la numerosità degli alberghi (382) e dei bar (1.209) rispetto al 2012.

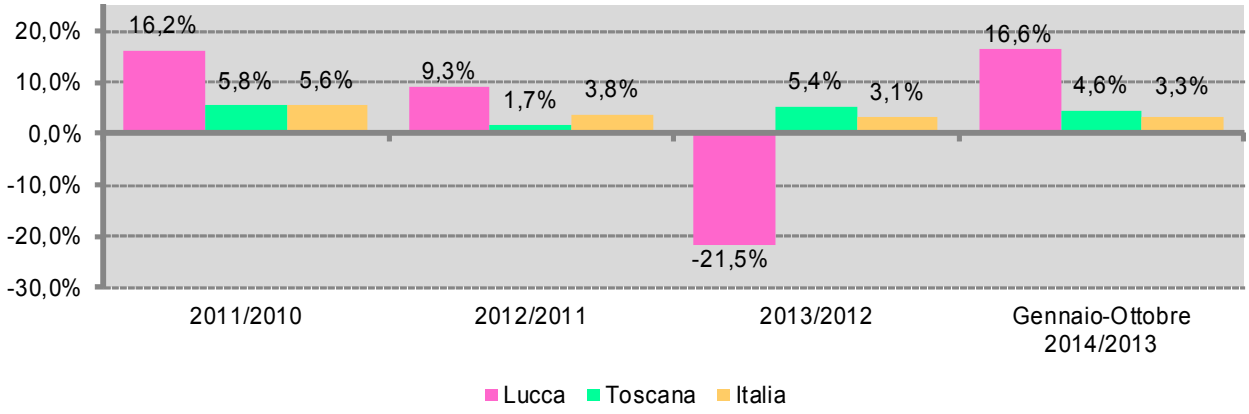
I dati rilevati dalla Provincia di Lucca attraverso l'Osservatorio turistico provinciale, relativi alla consistenza e tipologia degli alloggi scelti per il soggiorno (strutture alberghiere o extra-alberghiere) e al numero degli arrivi e delle presenze turistiche (indicanti rispettivamente il numero di turisti e di pernottamenti), segnalano come nel corso dell'ultimo decennio (2003-13) il numero di strutture ricettive presenti in provincia è cresciuto del +58,6%, ma il numero di posti letto è aumentato soltanto del 7,9%, a quota 46.383. La struttura ricettiva provinciale, nel seguire l'evoluzione della domanda proveniente dal mercato, ha subìto quindi una ricomposizione verso nuove forme che hanno in parte sostituito le preesistenti: il numero di alberghi è infatti diminuito e al loro posto sono sorte strutture più piccole, come agriturismi e alloggi in affitto, che hanno creato una capillarizzazione dell'offerta ricettiva sul territorio in grado di ampliare l'offerta anche in località con modesti flussi turistici e quindi non adatte all'insediamento di strutture di maggiori dimensioni.
Dal lato della movimentazione turistica, invece, nel 2013 la provincia di Lucca ha assistito ad una contrazione sia degli arrivi, pari a 922.586 per un -0,5% rispetto al 2012, che delle presenze, in calo del -5,4% a quota 3.422.828. La durata media dei soggiorni si è quindi ulteriormente ridotta portandosi a 3,7 notti trascorse in provincia: tale andamento deriva anche dalle nuove forme di turismo mordi e fuggi caratterizzate da soggiorni di breve durata e che ben si adattano alla nuova composizione della struttura ricettiva.

I dati relativi ai flussi turistici nei primi nove mesi del 2014 evidenziano sia un incremento degli arrivi del +2,3% rispetto allo stesso periodo del 2013 (a quota 819.134 unità) che delle presenze turistiche complessive sul territorio, in crescita del +2,1% (3.116.562 unità).
In particolare, il periodo estivo (luglio-agosto-settembre) ha migliorato i dati registrati nei primi sei mesi, segnando il picco più alto di arrivi degli ultimi quindici anni, con ben 408.934 turisti.

Il positivo andamento dei primi nove mesi dell'anno è il risultato di un deciso incremento di arrivi e presenze di turisti italiani (+6,2% gli arrivi e +3,9% le presenze), mentre per gli arrivi e le presenze straniere si è registrata una diminuzione su scala provinciale (rispettivamente -1,8% e -1,4%). La contrazione della componente estera, molto contenuta in Versilia, è risultata invece evidente in Lucchesia (Piana di Lucca, Mediavalle e Garfagnana), dove gli arrivi stranieri sono calati del 4,7% e le presenze del 3,1%.
L'andamento nel settore alberghiero si presenta disomogeneo, con la Versilia che ha visto crescere gli arrivi (+4,4%) più delle presenze (+0,2%), mentre la Lucchesia ha registrato un calo sia degli arrivi (-1,3%) che delle presenze (-2,6%).
L'andamento è risultato migliore per le strutture extra-alberghiere, che hanno confermato un trend in crescita, con la Versilia che ha registrato un +2,7% degli arrivi e un +7,9% delle presenze, mentre per la Lucchesia la crescita di arrivi e presenze sul territorio è risultata contenuta rispettivamente al +0,4% e al +0,9%.

Un altro indicatore a supporto del monitoraggio dell'andamento del turismo provinciale è la spesa dei viaggiatori stranieri in provincia. Secondo i dati rilevati nell'indagine campionaria della Banca d'Italia, dopo la crescita registrata nel 2012, nel corso del 2013 si è verificata una contrazione della spesa dei viaggiatori stranieri a Lucca, mentre nei primi dieci mesi del 2014 ci sarebbe stato un recupero dei livelli precedenti al 2013. Tale andamento risulta più accentuato in provincia di Lucca rispetto a quanto registrato sia a livello regionale che nazionale, dove la spesa dei turisti stranieri ha presentato un andamento costantemente in crescita.

La spesa dei viaggiatori stranieri per aree visitate
(var. % tendenziali)



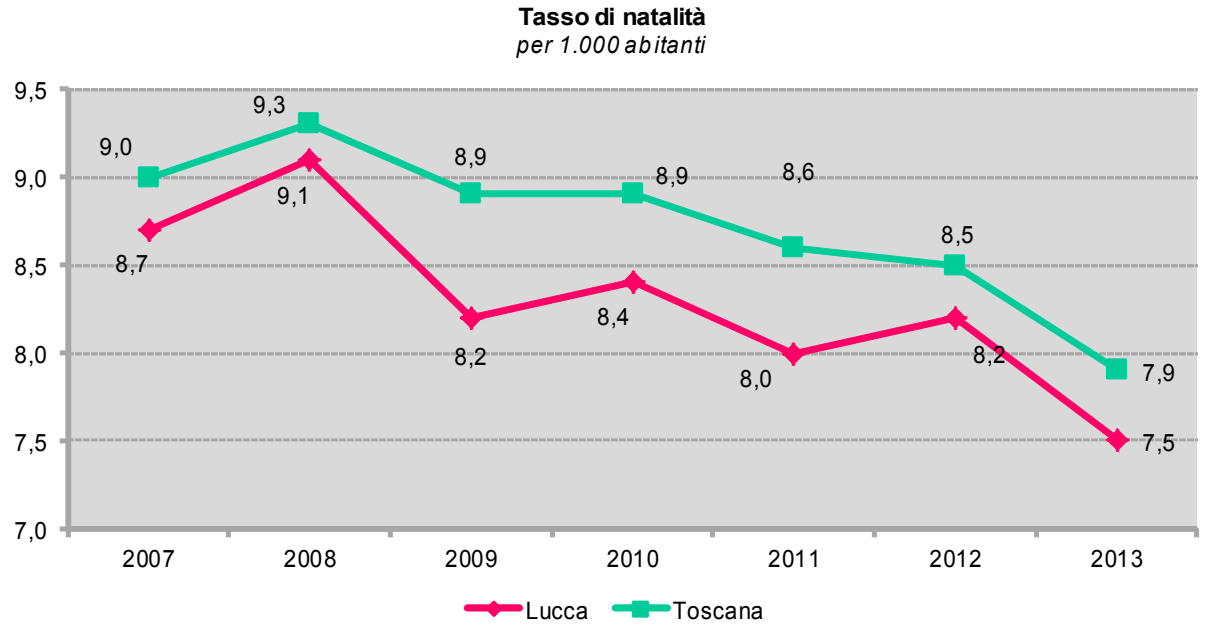
Fonte: Banca d'Italia - Turismo Internazionale dell'Italia

3.4 La popolazione, il reddito complessivo delle famiglie e il loro patrimonio

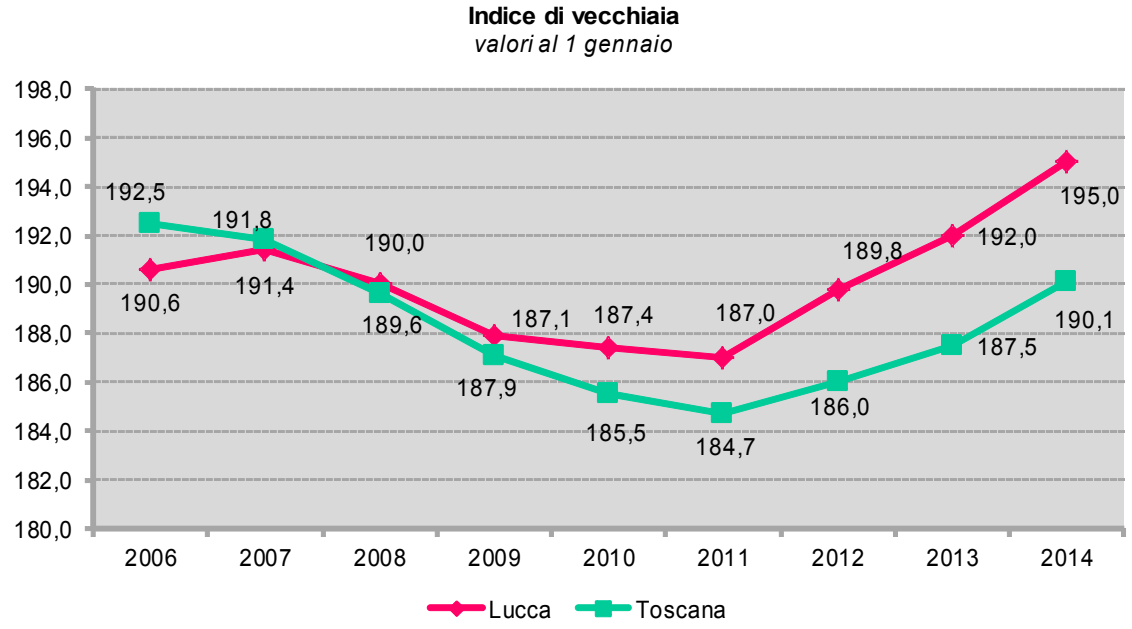
	Lucca	Toscana	Lucca su Toscana
Popolazione residente (31/7/2014)	393.361	3.750.848	10,5%
Densità abitativa (abitanti/Km²)	222	163	
Stranieri residenti (1/1/2014)	29.929	387.350	7,7%
Stranieri su popolazione residente (1/1/2014)	7,6%	10,3%	

Al 31 luglio 2014 la popolazione residente in provincia di Lucca era pari a 393.361 unità, rappresentando il 10,5% del totale regionale. La provincia di Lucca risulta caratterizzata da un'elevata densità

abitativa, pari a 222 abitanti/Km², un valore decisamente superiore al corrispondente dato regionale (163 ab./Km²). La popolazione straniera residente in provincia al 1 gennaio 2014 risulta pari a 29.929 unità e rappresenta il 7,6% del totale dei residenti, un valore in aumento rispetto al 6,9% di inizio 2013 ma significativamente inferiore al 10,3% relativo al complesso del territorio regionale.
L'analisi dell'evoluzione della popolazione residente in provincia di Lucca evidenzia una tendenza all'invecchiamento più accentuata rispetto al dato medio regionale.
Il tasso di natalità provinciale nel 2013, che si attesta al minimo storico con un 7,5‰, continua a risultare inferiore rispetto al dato medio toscano (7,9‰, anch'esso in contrazione), mentre l'indice di vecchiaia dal 2008 presenta valori più elevati della media regionale, e dal 2011 un andamento in progressiva costante crescita. L'indice di vecchiaia relativo alla provincia di Lucca è infatti passato dai 187 residenti over 65 ogni 100 under 14 (184,7 per la Toscana) di inizio 2011 a quota 195 ad inizio 2014 (190,1 per la Toscana).

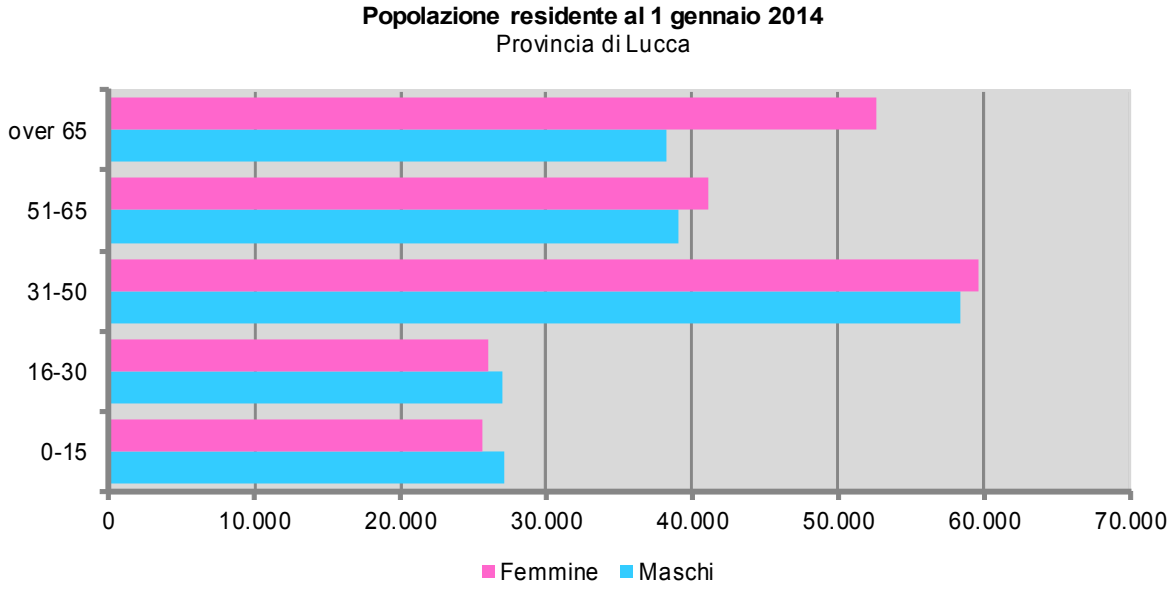


Fonte: Istat



Fonte: Istat

La popolazione provinciale risulta composta per il 52% da persone di sesso femminile, con una netta prevalenza soprattutto nella fascia di età over 65 anni. La popolazione femminile risulta infatti superiore a quella maschile per le classi di età elevate e comunque superiori ai 30 anni, mentre per le classi di età più giovani prevale la componente maschile.
La popolazione over 65 rappresenta infine il 23% del totale provinciale, contro una quota pari al 26,8% per la popolazione sotto i 30 anni di età.



Fonte: Istat

Nel corso degli ultimi anni, caratterizzati da crescenti difficoltà economiche, le famiglie hanno visto aggravarsi tutte le tendenze progressivamente delineatesi nel corso della crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008, mettendo a dura prova i consumi delle famiglie.
In tale contesto, la qualità della vita in provincia ha certamente risentito delle difficoltà in cui anche il sistema economico-produttivo locale si è trovato ad operare: il reddito disponibile delle famiglie lucchesi ha subìto infatti una pesante flessione (-3,5%) nel corso del 2012, dopo che nel periodo 2009-2011 aveva fatto registrare una crescita del +1,7%.

Reddito lordo disponibile complessivo delle famiglie consumatrici
Province toscane, Toscana e Italia
Anni 2011-2012 *(valori in milioni di euro e variazioni percentuali)*

Aree territoriali	2011	2012	Var. %12/11
Arezzo	5.848	5.632	-3,7
Firenze	21.715	21.292	-1,9
Grosseto	3.841	3.752	-2,3
Livorno	5.976	5.824	-2,5
Lucca	**7.314**	**7.056**	**-3,5**
Massa Carrara	3.176	3.076	-3,2
Pisa	7.399	7.225	-2,3
Pistoia	5.155	5.028	-2,5
Prato	4.595	4.456	-3,0
Siena	5.352	5.126	-4,2
Toscana	**70.371**	**68.468**	**-2,7**
Italia	**1.052.720**	**1.030.467**	**-2,1**

Fonte: Unioncamere-Universitas Mercatorum (Camcom)

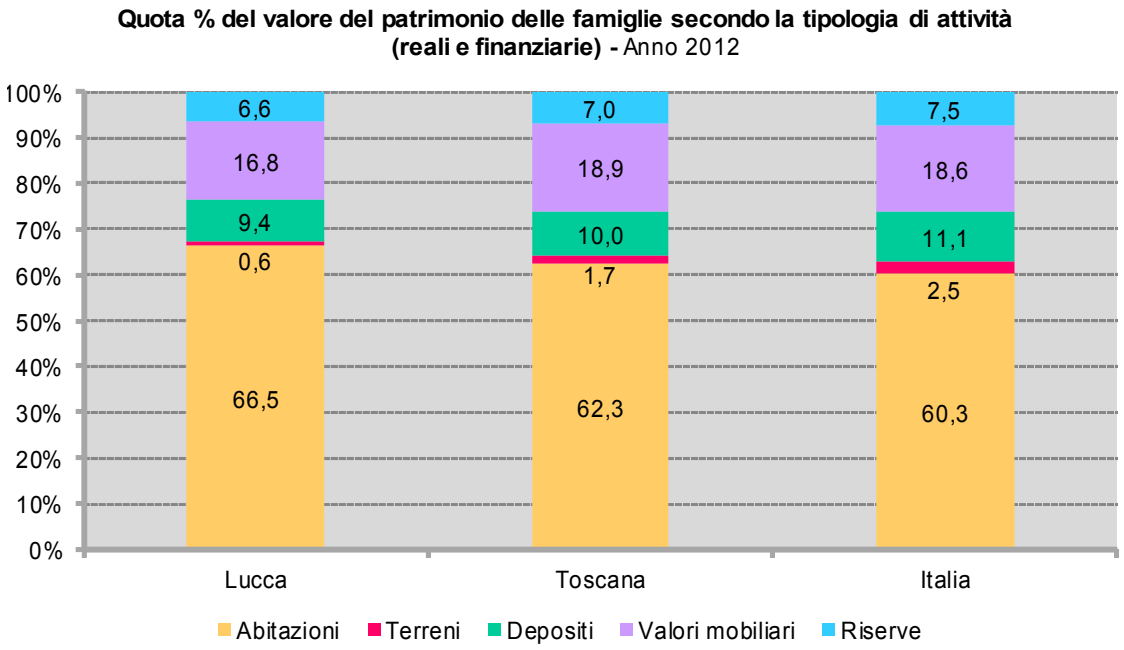
La contrazione registrata risulta superiore sia rispetto a quanto osservato a livello toscano (-2,7% nel 2012) che al dato medio nazionale, che ha registrato un -2,1% nello stesso periodo. In termini di reddito lordo disponibile complessivo delle famiglie consumatrici, nel 2012 Lucca mantiene comunque la terza posizione nella classifica delle province toscane, preceduta solamente da Firenze e Pisa.

Il patrimonio delle famiglie. Anno 2012.
(valori assoluti e variazioni percentuali rispetto al 2011)

Aree territoriali	Valore complessivo (in milioni di Euro)		Valore per famiglia (in Euro)	
	2012	Var. % 2012/11	2012	Var. % 2012/11
Arezzo	52.476	-2,0	357.234	-2,5
Firenze	166.902	-0,3	368.246	-2,4
Grosseto	38.544	-0,4	367.190	-0,7
Livorno	57.993	-2,0	371.284	-2,4
Lucca	**70.148**	**-2,2**	**412.059**	**-3,0**
Massa Carrara	31.431	-1,2	344.856	-1,5
Pisa	66.521	-1,5	375.649	-1,7
Pistoia	52.276	0,9	419.440	0,7
Prato	38.819	-0,1	383.436	-1,7
Siena	48.848	-2,3	406.669	-2,6
Toscana	**623.957**	**-1,0**	**379.133**	**-2,0**
Italia	**9.287.055**	**-0,8**	**362.285**	**-1,7**

Fonte: Unioncamere-Si.Camera

Anche il patrimonio delle famiglie lucchesi ha evidenziato una contrazione segnando nel 2012 un -2,2% in termini di valore complessivo, peggiorando il già negativo -1,4% registrato nel 2011.
Nel dettaglio, nel 2012 il patrimonio complessivamente detenuto dalle famiglie lucchesi è stimato pari a 70.148 milioni di euro (stima Unioncamere-Si.Camera): di questi, 47.120 milioni in attività reali (abitazioni e terreni) e 23.028 milioni in attività finanziarie (depositi, valori mobiliari e riserve). Il patrimonio delle famiglie lucchesi rappresenta complessivamente l'11,2% del totale regionale, pari a 623.957 milioni di euro, con una quota lievemente superiore per il patrimonio reale (11,8% del totale) e inferiore per quello finanziario (10,3%).



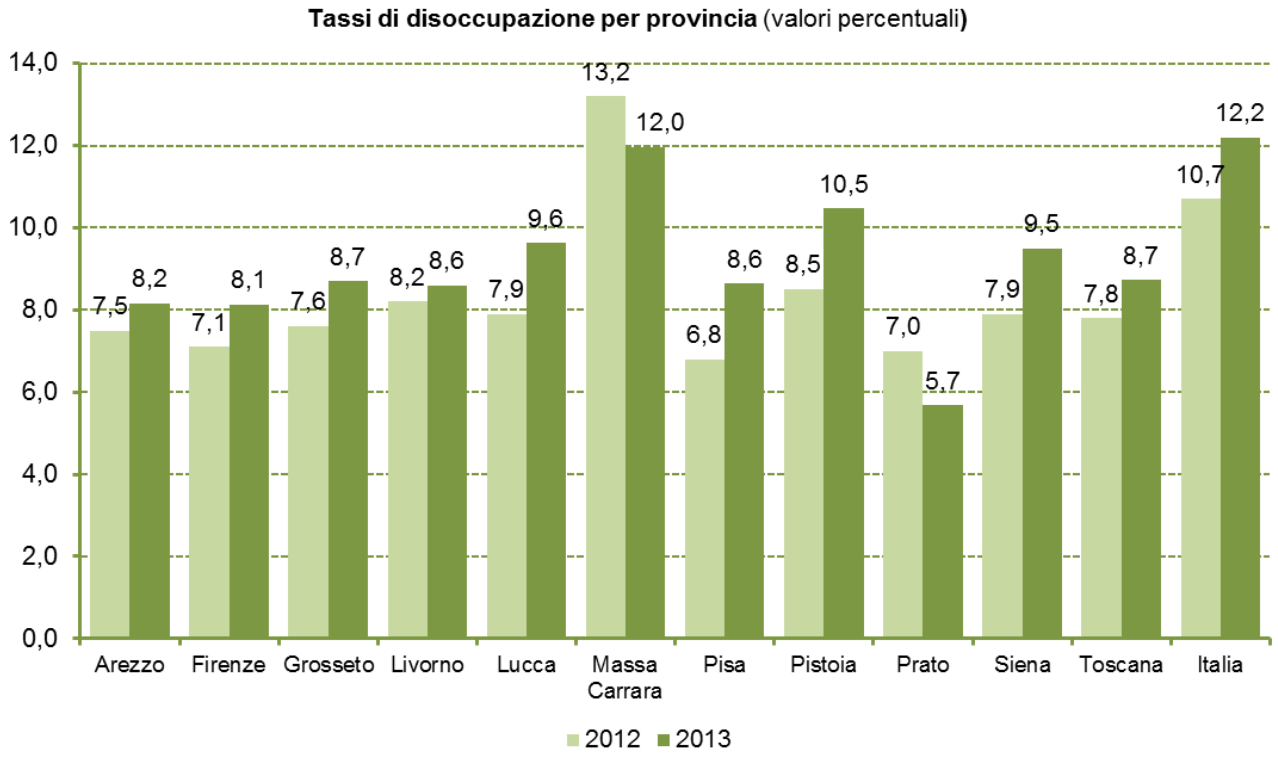
Fonte: Unioncamere - Si.Camera

La crisi economica ha quindi progressivamente logorato sia le imprese che le famiglie, incidendo in negativo sui consumi e sul patrimonio delle stesse. Tali dinamiche hanno esposto quindi le famiglie al rischio della povertà, un fenomeno da monitorare con sempre maggiore attenzione per i tanti risvolti socio-economici che implica, a partire dallo sviluppo economico fino ad arrivare alla tenuta sociale del territorio.
Prendendo in considerazione la stima per la provincia di Lucca, Istat evidenzia un incremento del numero di famiglie che versano in condizioni di povertà relativa, cresciuto dalle 4.274 del 2011 alle 7.564 del 2012, il 4,4% del totale dei nuclei familiari della provincia. Nonostante l'incremento registrato, Lucca risulta comunque la provincia toscana con la minore incidenza di povertà relativa: la media regionale risulta infatti ben più elevata, attestandosi al 6,7%, mentre quella nazionale raggiunte il 12,6%.

3.5 Il mercato del lavoro

Nel corso del 2013 le dinamiche occupazionali hanno riflesso ancora le difficoltà attraversate dal sistema economico provinciale dall'inizio della crisi economico-finanziaria. Il tasso di disoccupazione provinciale è infatti cresciuto fino al 9,6%, pari a circa 16.700 persone in cerca di occupazione, mentre il tasso di occupazione (15-64 anni) ha mostrato una contrazione attestandosi al 61,8%, dal 63,5% del 2012, per oltre 5.600 persone occupate in meno.
Sebbene si rilevi un peggioramento della situazione occupazionale per entrambi i generi, il tasso di disoccupazione evidenzia particolari criticità per la componente femminile delle forze lavoro, con il tasso di disoccupazione femminile cresciuto fino al 14,0% dal 12,7% del 2012. In aumento anche la disoccupazione maschile, passata dal 4,3% al 6,0% nel corso dell'ultimo anno.
Nel confronto territoriale la provincia di Lucca evidenzia un valore del tasso di disoccupazione superiore a quello regionale (8,7% nel 2013) ma ancora inferiore a quello nazionale, arrivato al 12,2%. La disoccupazione maschile (6,0%) risulta inferiore di oltre un punto e mezzo percentuale alla media regionale (7,6%), mentre per quella femminile (14,0%) si registrano maggiori criticità, con un valore provinciale superiore di quattro punti percentuali a quello regionale (10,1%).
Per quanto riguarda il tasso di occupazione, si segnala una contrazione per la

componente maschile, passata al 69,9% dal 75,8% del 2012, mentre per quella femminile si registra un ulteriore incremento a quota 53,8% (2012: 51,5%).
Una possibile spiegazione della crescita dell'occupazione femminile, nell'attuale incerta fase congiunturale, può trovare giustificazione con la crescente precarizzazione del lavoro e l'aumentato rischio di disoccupazione, anche maschile, che avrebbero spinto le donne che non avevano mai lavorato, o che avevano cessato le attività lavorative con l'arrivo dei figli, ad entrare sul mercato del lavoro per cercare di integrare o sostituire i guadagni del capofamiglia, spesso unica fonte di reddito familiare. La forza lavoro femminile ha infatti fatto registrare il secondo incremento consecutivo (a fronte di una diminuzione delle donne inattive), mentre quella maschile ha subito una contrazione legata all'incremento del numero di uomini inattivi. Il tasso di occupazione provinciale risulta inferiore a quello regionale (63,8%) ma superiore a quello nazionale, che si attesta al 56,8% della forza lavoro. Tale andamento si rileva sia per la componente maschile che per quella femminile, che a livello regionale risultano pari rispettivamente al 71,4% e al 56,4%.



Nel 2013 il 56,7% degli occupati in provincia era costituito da individui di sesso maschile, contro il 43,3% di femmine. Nel confronto con gli anni precedenti si evidenzia una progressiva ricomposizione dell'occupazione, con una repentina crescita degli occupati di sesso femminile, passati dal 38,0% del 2011 all'attuale 43,3%.
A livello settoriale si osserva una sostanziale stabilità del comparto industriale, cui fa riferimento il 29,6% dell'occupazione complessiva (29,7% nel 2011), mentre la contrazione occupazionale rilevata nell'agricoltura, passata dal 3,2% del 2011 all'attuale 1,9%, va a favore del comparto dei servizi, cresciuto al 68,5% del totale dal 67,1% del 2011.
Nei primi nove mesi del 2014 il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni risulta inoltre ancora in aumento (+24,2%), per un totale di 5.223.084 ore autorizzate nel periodo, come risultato di un forte incremento della componente straordinaria (+44,5%) e di quella in deroga (+49,2%), mentre per la componente ordinaria si è registrata una contrazione del -36,3%. Le maggiori richieste sono pervenute dal comparto della metallurgia, dalla meccanica, dalla chimica, petrolchimica, gomma e plastica, dal pelli, cuoio e calzature e dalla carta, stampa ed editoria.

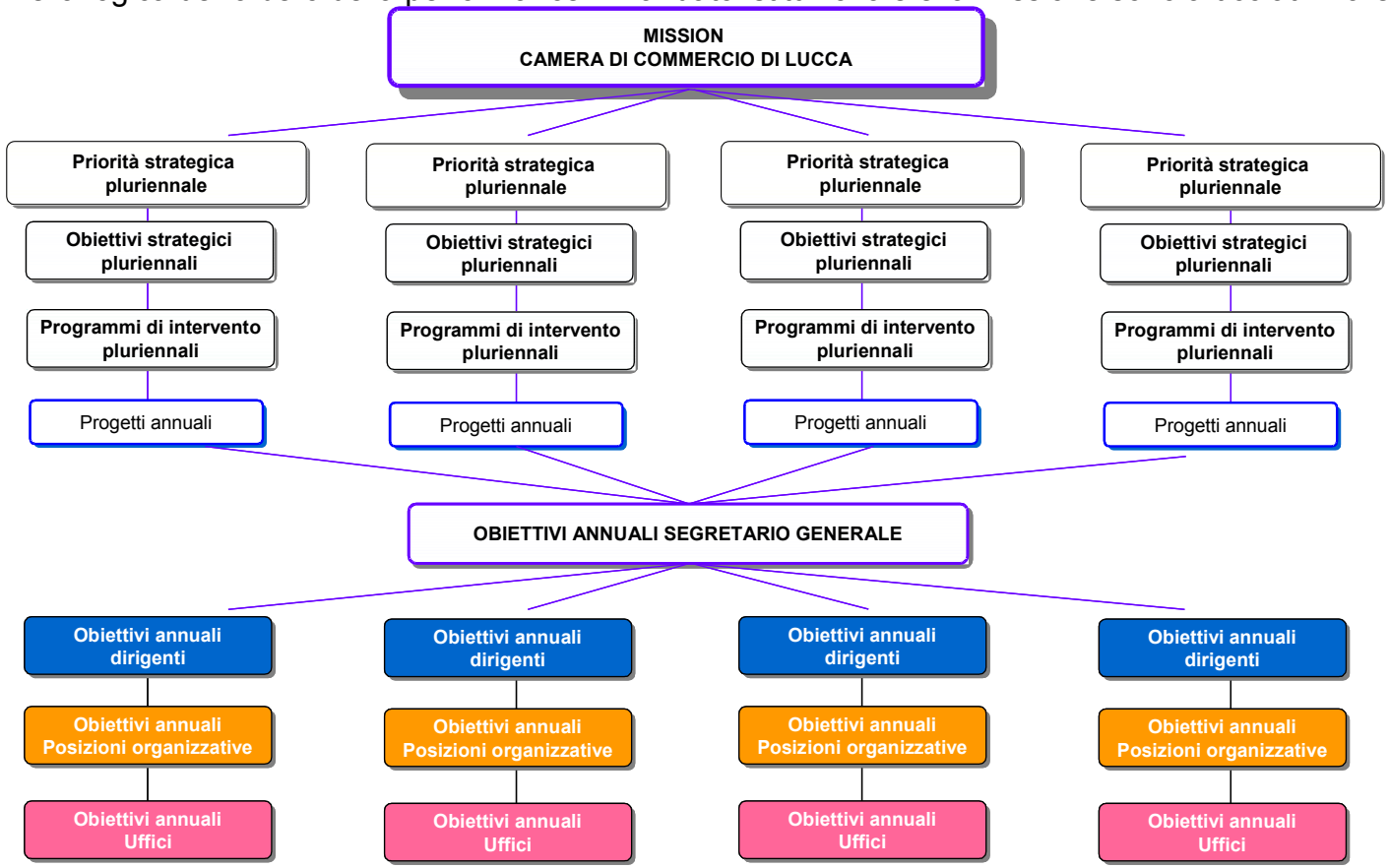
Passando ai dati sulle previsioni occupazionali formulate dagli imprenditori a fine 2014 secondo l'indagine Unioncamere-Excelsior, nel primo trimestre 2015 le imprese lucchesi prevedono di stipulare oltre 1.100 nuovi contratti di lavoro, sia dipendente (assunzioni effettuate direttamente dalle imprese) che "atipico" (contratti in somministrazione, collaborazioni a progetto, collaborazioni occasionali o incarichi a professionisti con partita IVA), con un incremento del 39% rispetto al trimestre precedente. Questa tendenza positiva riflette l'andamento stagionale tipico dell'inizio dell'anno, caratterizzato da un incremento delle assunzioni e dei contratti atipici a partire da gennaio, dopo il calo che normalmente si riscontra nella parte finale dell'anno precedente.
La domanda di lavoro mostra anche un miglioramento rispetto allo stesso trimestre del 2014 (+2%). Questa variazione tendenziale positiva è il risultato di un calo del 14% delle assunzioni dirette effettuate dalle imprese e di un incremento del 43% dei contratti atipici.
Per quanto riguarda la previsione di assunzioni dirette effettuate dalle imprese, la maggior parte di queste sarà effettuata da imprese attive nei Servizi, che concentreranno infatti il 71% delle assunzioni programmate a Lucca nel primo trimestre del 2015, mentre l'industria (costruzioni comprese) occuperà il restate 29%.
Tra i comparti dei servizi prevalgono le attività dei servizi alle persone (18% del totale assunzioni previste), seguite dal turismo e ristorazione (17%), mentre nell'industria si prevede che metalmeccanica ed elettronica assorbiranno circa l'11% del totale assunzioni programmate per il trimestre.

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 e 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.

Le Aree strategiche 2015-2019 si articolano nei seguenti obiettivi strategici pluriennali:

AREA STRATEGICA 1	**COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO**			
OBIETTIVO STRATEGICO 1A	**Programmazione territoriale:** Affermare il ruolo dell'ente come promotore e partner di politiche di programmazione territoriale, nonché come soggetto di aggregazione e concertazione delle categorie economiche in materia sviluppo economico e governo del territorio.			
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Ampliamento dell'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report 2016: Definizione di selezionati settori economici per cui intraprendere una sperimentazione di politiche concertate di sviluppo (es. marketing territoriale) 2017: Prosecuzione delle attività volte ad ampliare l'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Definizione di selezionati settori economici per cui intraprendere una sperimentazione di politiche concertate di sviluppo (es. marketing territoriale) 2016: Promozione ed attuazione delle politiche concertate sui settori selezionati - report 2017: Estensione della sperimentazione fatta ad altri settori individuati come prioritari per lo sviluppo		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015:Individuazione misure alternative al PIL oggetto di approfondimenti a livello nazionale e prima definizione gruppo di lavoro 2016: Proposta di applicazione delle misure alternative al PIL per la definizione delle politiche locali 2017: Proposta di applicazione delle misure alternative al PIL per la definizione delle politiche locali in un'area territoriale più ampia		100%	100%	100%
PROGRAMMA 1A01	Come richiesto dalla nuova programmazione comunitaria, che esorta le amministrazioni ad adottare un approccio di sistema, la Camera proseguirà nell'azione di facilitatore per le politiche di programmazione economica e territoriale. Si tratta di azioni rivolte a: – raccolta e diffusione delle informazioni inerenti i nuovi indirizzi e piani relativi alla programmazione economica e alla pianificazione che vengono sviluppati a livello locale, regionale, nazionale e comunitario; – aggregazione dei soggetti locali interessati e degli esponenti del mondo delle imprese, per raggiungere la concertazione sulle politiche per lo sviluppo sostenibile per il governo del territorio di riferimento; – applicazione del principio della "specializzazione intelligente" promuovendo un dibattito sulle misure alternative al PIL per la misurazione dello sviluppo, con l'obiettivo di favorire l'individuazione di attività con maggiore potenziale di sviluppo ad oggi non adeguatamente valorizzate.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Sportello di Informazione Economico-Statistica: analisi della dotazione informativa oggi gestita e definizione di un modello per il suo arricchimento dettagliando modalità e tempi. 2016: Implementazione del modello definito e suo aggiornamento periodico 2017: Verifica del modello e successiva messa a regime		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Progetto Lucca Imprese: ampliamento dell'area territoriale e dei settori economici. 2016: Aggiornamento e ampliamento delle informazioni presenti sul sito rispetto all'anno precedente 2017: Aggiornamento e ampliamento delle informazioni presenti sul sito rispetto all'anno precedente		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: 2016: Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati tramite l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica con azioni di sensibilizzazione per la fruizione. 2017: Realizzazione processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica.			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 camerali 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 1C	**Sviluppo e valorizzazione del patrimonio documentale** del sistema camerale e delle imprese lucchesi in sinergia con altri soggetti			
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Realizzazione di un'attività di censimento in sinergia con altri soggetti. 2016: Arricchimento della base dati disponibile 2017:		100%	100%	
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Definizione della modalità di valorizzazione delle informazioni anche in collaborazione con altri soggetti. 2016: Attuazione delle azioni definite per la valorizzazione delle informazioni e realizzazione di un sistema di monitoraggio del suo utilizzo e gradimento da parte degli utenti.		100%	100%	
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: 2016: Studio di fattibilità sulla rete di archivi di imprese ed imprenditori. 2017: Avvio della costituzione della rete di archivi di imprese ed imprenditori coinvolgendo almeno un soggetto esterno al sistema camerale.			100%	100%
PROGRAMMA 1C01	Il programma prevede due linee di intervento tese da un lato a sviluppare prodotti camerali esistenti, a partire dal sito "Luccaimprese", e a proseguire l'attività di censimento e/o inventariazione dell'archivio camerale e di quelli delle imprese lucchesi. Dall'altro, mira a valorizzare i riconoscimenti attribuiti dal sistema camerale, come ad es. nella cerimonia della Fedeltà al Lavoro, e a creare una rete di archivi di imprese e di imprenditori da rendere fruibili tramite vari strumenti telematici come mostre virtuali, siti camerali ed altro. Entrambe le linee di azione saranno caratterizzate dalla costante ricerca di sinergie con tutti i soggetti pubblici e privati competenti sulle tematiche in oggetto.			
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE			

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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
Realizzazione campagne di promozione/informazione.		=> 2	=> 2 (di cui almeno 1 in ambito diverso da quelle 2015).	=> 2 (di cui almeno 1 in ambito diverso da quelle 2015-2016).
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
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 camerali, 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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Predisposizione di un piano di riorganizzazione dei controlli, formazione degli addetti in vista di una ridistribuzione dei compiti e informazione all'utenza. 2016: Completa attuazione del piano di riorganizzazione dei controlli predisposto nell'anno precedente. 2017: Implementazione del piano di riorganizzazione dei controlli con l'introduzione di un nuovo settore di controlli ovvero di una nuova forma di vigilanza.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
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%
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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Ampliamento del protocollo sottoscritto con la prefettura (per l'avvio dello sportello prevenzione usura) mediante adesione nuovi soggetti pubblici/privati o previsione nuove funzioni/attività. 2016: Avvio monitoraggio del servizio: verifica del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello. 2017: Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente.		100%	100%	> del 2016
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
Realizzazione azioni di contraffazione (dal 2016 diverse dagli anni precedenti)		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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Predisposizione di un sistema di verifica dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche) 2016: Primo monitoraggio sull'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche). 2017: Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente).		100%	100%	< del 2016 (tempi sospensione pratiche)
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Studio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2016: Realizzazione e avvio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2017: Primo monitoraggio del sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2A01	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. 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 sè sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale. 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. 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.			
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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015-2016: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; predisposizione di una procedura, in accordo con il giudice del registro delle imprese, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc. 2017: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015-2016: Promozione di accordi di collaborazione con il Tribunale per il miglioramento della gestione telematica dell'iter delle procedure concorsuali e primo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico. 2017: Monitoraggio della qualità dei dati inseriti a seguito rideterminazione procedure. Monitoraggio delle progressive implementazioni dei fascicoli di impresa disponibili nel cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015-2016: Determinazione di un sistema di controlli a campione sulle principali tipologie di pratiche indirizzate agli uffici anagrafici. 2017: Monitoraggio della qualità dei servizi: diminuzione della percentuale di errori riscontrati rispetto all'anno precedente.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2B01	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. 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. 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 Dgitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico. 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". 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.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 2	SERVIZI ALLE IMPRESE
OBIETTIVO STRATEGICO 2C	**Favorire lo start up e sostenere lo sviluppo d'impresa sul mercato nazionale ed internazionale.**

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: riorganizzazione dei servizi camerali: progettazione e realizzazione. 2016: monitoraggio sui risultati ottenuti dalla riorganizzazione ed attuazione degli eventuali correttivi. 2017: definitiva strutturazione e validazione della riorganizzazione		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: avvio sistemazione delle aree esterne per il Polo Tecnologico Lucchese 2016: completamento sistemazione aree esterne Polo Tecnologico Lucchese e definizione di un modello di gestione unitario con gli altri Poli nella provincia 2017:		100%	100%	

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: definizione accordi con il Polo Tecnologico di Capannori 2016: 2017:		100%		

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: avvio realizzazione Polo Tecnologico per la Nautica di Viareggio 2016: completamento Polo Tecnologico della Nautica di Viareggio 2017:		100%	100%	

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
progetti speciali: Realizzazione di almeno un progetto - Report.		1 progetto speciale	1 progetto speciale	1 progetto speciale

PROGRAMMA 2C01

In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerali alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.
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:
- 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

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.
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.

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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Definizione di un modello di monitoraggio e di comunicazione al territorio 2016 - 2017: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Attuazione del monitoraggio e di comunicazione.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione del modello organizzativo interno attraverso il quale proporre il servizio ai soggetti interessati. 2016: Attuazione e sperimentazione del modello organizzativo interno definito l'anno precedente. 2017: Prosecuzione nella erogazione del servizio tramite modello organizzativo interno sperimentato.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Analisi del mercato di riferimento per l'individuazione di proposte da concretizzare 2016: 2017:		100%		

PROGRAMMA 2D01	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. 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. 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 programmatoria e di coordinamento organizzativo. 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.
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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Avvio gestione convenzione con la Fondazione Puccini: relazione sullo stato dell'arte, redazione obiettivi triennali e report risultati ottenuti. 2016 - 2017: Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Valorizzazione delle filiera lapidea nella sua accezione di architettura, design, arte, attraverso il progetto MuSA: report su eventi, sito web, contenuti, gestione struttura. 2016 - 2017: Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: report eventi, sito web, contenuti, gestione struttura.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Marketing territoriale e turismo: realizzazione piano programmatico triennale. 2016 - 2017: Marketing territoriale: report sui risultati ottenuti in base agli obiettivi triennali dati.		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			

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3A	Riorganizzazione dell'Ente.			
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definire il modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e dare avvio al percorso formativo del personale; 2016: Attuazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e prosecuzione del percorso formativo del personale; 2017: Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera rispetto all'anno precedente.		<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.		<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Predisposizione di una prima analisi sulle conseguenze dell'avvio di un percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere di Commercio. 2016: Predisposizione di una programmazione operativa del percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere. 2017: Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 3A01	Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico. 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. 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. 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.			
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE			

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3B	Orientare la gestione della performance			
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)		<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1
PROGRAMMA 3B01	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. 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. 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.			
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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di contenimento della spesa, attuazione dell'agenda digitale e revisione/armonizzazione dei sistemi contabili pubblici.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione di un sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti 2016: Attivazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti 2017: Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Analisi, razionalizzazione, controllo e valorizzazione delle partecipazioni e del patrimonio camerale. 2016-2017: Controllo e valorizzazione delle partecipazioni e del patrimonio camerale.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione di un programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero 2016: Attuazione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero 2017: Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero		100%	100%	100%

PROGRAMMA 3C01	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 improntare 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. 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. 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 amministrazione, 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.
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3D	Trasparenza			
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Rispetto di tutti gli adempimenti di legge attestato dall'OIV 2016: Avvio della revisione della Carta dei servizi previa indagine presso l'utenza camerale. 2017: Revisione della Carta dei servizi		100%	100%	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			

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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: definizione di un modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate e sua attuazione 2016: riconoscimento dell'accessibilità e dell'usabilità dal CNIPA 2017: gestione integrata della comunicazione tra Camera di Commercio e le sue controllate		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: realizzazione del nuovo sito web per la Camera di Commercio e per Lucca Intec 2016: perfezionamento del modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate 2017:		100%	100%	
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: 2016: definizione del monitoraggio sull'utenza (customer satisfaction) per i siti 2017: realizzazione dei monitoraggi sulla soddisfazione dell'utenza			100%	100%
PROGRAMMA 3E01	Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerali 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			

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3F	**Innovazione normativa e miglioramento continuo.**			
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
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 2015-2017, 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 <u>nell'anno di riferimento</u> 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) e un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

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) e un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

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).

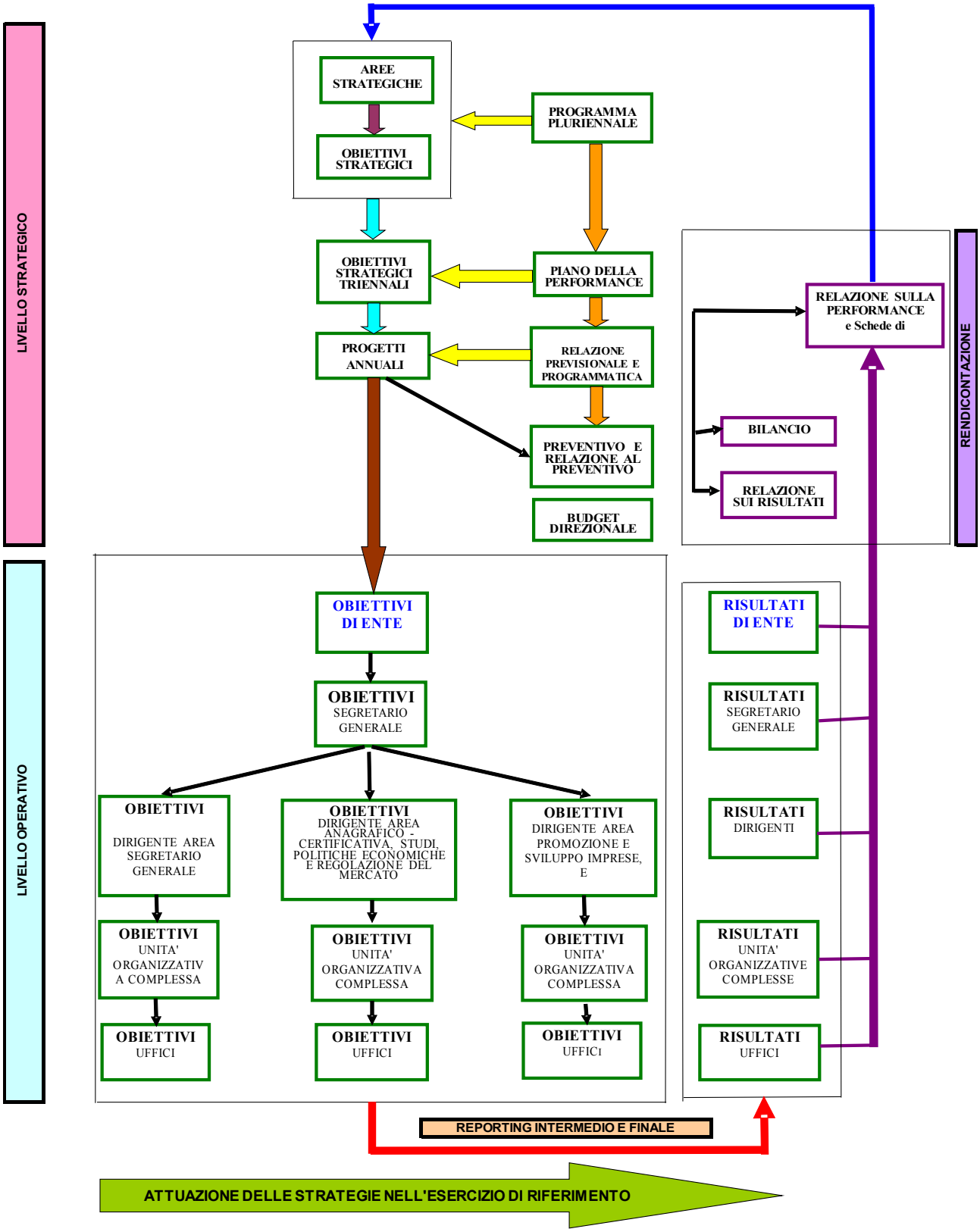
Infine dagli **obiettivi** delle Posizioni Organizzative discendono quelli degli **uffici.**
I Dirigenti, con proprio provvedimento, assegnano agli uffici della propria Area gli obiettivi (comprensivi dei relativi indicatori di misurazione). Gli obiettivi sono di 3 tipi:

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.


LIVELLO STRATEGICO
LIVELLO OPERATIVO
AREE STRATEGICHE
OBIETTIVI STRATEGICI
PROGRAMMA PLURIENNALE
OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI
PIANO DELLA PERFORMANCE
PROGETTI ANNUALI
RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA
PREVENTIVO E RELAZIONE AL PREVENTIVO
BUDGET DIREZIONALE
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE e Schede di
BILANCIO
RELAZIONE SUI RISULTATI
RENDICONTAZIONE
OBIETTIVI DI ENTE
OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVI DIRIGENTE AREA SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVI DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO - CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO
OBIETTIVI DIRIGENTE AREA PROMOZIONE E SVILUPPO IMPRESE, E
OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA
OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA
OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA
OBIETTIVI UFFICI
OBIETTIVI UFFICI
OBIETTIVI UFFICI
RISULTATI DI ENTE
RISULTATI SEGRETARIO GENERALE
RISULTATI DIRIGENTI
RISULTATI UNITA' ORGANIZZATIVE COMPLESSE
RISULTATI UFFICI
REPORTING INTERMEDIO E FINALE
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE NELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

4.2 Gli obiettivi di Ente anno 2015

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 2015, 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 2015.

STATO DI SALUTE DEI	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DE DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCED DELLA CAMERA. GARANTIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NEL CICLO DI GES E NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE				
	VALORE 2015 OBIETTIVO	PRE CONSUNTIVO 2014			
Indicatori di struttura, di liquidità e di solidità economica e patrimoniale					
Margine di Struttura finanziaria a breve	300,0%	254,5%	294,8%	279,6%	236,6%
Equilibrio economico della gestione corrente	112,0%	105,0%	106,1%	99,0%	97,3%
Incidenza dei costi strutturali sui proventi correnti	95% - 100%	83,1%	80,5%	77,3%	74,6%
Margine di struttura o di autocopertura dell'Attivo Immobilizzato	<= 100%	89,3%	90,0%	96,2%	97,7%
Incidenza dell'Attivo Immobilizzato	78% - 83%	72,4%	74,1%	80,4%	81,7%
Solidità o Indipendenza Finanziaria	75% - 83%	81,0%	82,3%	83,6%	83,6%
Indicatori di efficienza di gestione					
Capacità di generare Proventi diversi da Diritto annuale e Diritti di segreteria — Prov	8% - 10%	8,2%	9,0%	11,2%	11,8%
Efficienza Operativa (valore in Euro) — One delle	<= 100,0	103,2	102,9	97,5	96,5
Efficienza di Struttura — Oner int	<= 47%	46,7%	44,2%	46,1%	44,0%
Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici — One della	>= 72%	69,8%	78,0%	75,1%	78,1%
Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva (valore in Euro) — Inte	>= 70	109,6	87,7	112,27	126,22
Costo medio di funzionamento per dipendente (valore in Euro) — N. Di	<= 31.000	34.903,7	35.760,7	39.423,5	39.585,1
Tasso di variazione crediti da Diritto annuale — Cred	<= -15%	-0,5%	12,0%	19,4%	-13,8%
OBIETTIVO 2015 N. 1 di Ente					

Dettagliata descrizione attività	**1) Monitoraggio dei livelli di servizio** che l'Amministrazione intende g standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi di selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati. **2) Ciclo della performance:** Prosecuzione del processo di semplificazio programmazione delle attività dell'Ente, mediante il contenimento progetti, ottenuto con un'attenta selezione di quelli maggiormente posto. Nel corso dell'anno, a seguito dell'abbandono del sw di Infocamere per la g verranno sperimentate nuove modalità di rilevazione dei risultati. **3) Progetti di rilevazione dati:** Come ogni anno avranno luogo le rile mappatura dei processi, Osservatorio nazionale, Pareto, Osser

	l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno accorpamento, per definire la complessità della nostra Camera ecc.. **4) Benessere organizzativo:** Nel dicembre 2013 si è svolta l'indagine di be sono stati presentati all'inizio del 2014 e a seguito di un precorso di tutto il personale, sono state individuate alcune azioni di migliorativ 2015 si procederà a dare attuazione ad alcune delle suddette azioni. **5) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012):** colla trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi nor prevenzione della corruzione.

indicatori	**1a)** impostazione ed esecuzione della prima rilevazione sugli standard di qualità de **1b)** risultato annuale: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente r **2a)** riduzione numero di target assegnati alla responsabilità dei singoli uffici rispett **2b)** implementazione nuova modalità di rilevazione dei risultati; **3)** elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazion qualità dei dati; **4)** attuazione di almeno 1 azione di miglioramento; **5)** relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di rea
Nota	entro gennaio/febbraio saranno revisionati/confermati i procedimenti più rilevan anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi

OBIETTIVO 2015 N. 2 di Ente	CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMENTO DA SERVIZI E CONTRIBUTI
Dettagliata descrizione attività	La costante attenzione al contenimento delle spese, già intrapresa da anni in v caratterizzata anche nel 2014 dal contenimento "forzoso" dei consumi intermedi review" del 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012) e rafforzato dal 89/2014, con conseguente ulteriore contrazione di molti oneri di funzionamento, Servizi Generali. Rilevante sottolineare, in proposito, come a far data dal 20 diminuzione degli oneri di funzionamento del centro di costo Servizi generali c rispetto al dato 2009. Il preventivo 2015 si caratterizza, a sua volta, per la riduzione del 35% del diri Commercio dalle imprese iscritte al Registro delle Imprese: il DL 90/2014, provocato dunque conseguenze immediate e dirette sull'equilibrio economico d l'urgenza di un'ulteriore riduzione dei costi di struttura, a partire naturalm comprimibile nel breve termine, anche con revisione e possibile cessazione di serv Pertanto, anche e ancor più per il 2015, particolare attenzione verrà prestat funzionamento. Sul fronte dell'incremento delle entrate, pur nella consapevolezza che venen promozione si rende più complesso l'ottenimento di cofinanziamenti da terzi per di incrementare le voci di bilancio "contributi e trasferimenti" e "proventi da gesti
indicatori	**1)** riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versamenti all'anno 2014. **2)** aumento complessivo delle entrate da "contributi e trasferimenti" e "prover preventivo 2015.
OBIETTIVO 2015 N. 3 di Ente	LUCCA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA
Dettagliata descrizione attività	**1) Valutazione dell'assetto giuridico della società:** Alla luce delle normative ri dell'adeguatezza dell'attuale assetto per lo svolgimento delle attività proprie effettuare un approfondimento e la eventuale successiva adozione delle misure Giunta. **2) Polo Tecnologico Lucchese – Sistemazione area esterna agli edifici:** progett dell'area di proprietà. Formalizzazione accordo di programma con la Regione per Viste le decisioni assunte dalla Giunta nel 2014, il Polo Tecnologico Lucchese v sistemazione delle aree esterne di proprietà secondo principi di ecosostenibilità parcheggi pubblici esistenti. Con questo intervento si completano gli investimenti strutturali del Polo tecnol dell'Innovazione. **3) Polo Tecnologico Lucchese – sviluppo dei contenuti:** Relativamente all'ed aziende in incubazione ed in accelerazione, ci si propone anche tramite incrementare il numero delle aziende insediate e la superficie di spazi da queste dal centro di costo specifico del piano operativo 2015 della partecipata. **4) Polo Nautica - Viareggio:** considerata la sopravvenuta impossibilità di regionale previsto, si procederà in modo autonomo all'avvio della realizzazione d

indicatori	**1)** Proposta nuovo assetto della partecipata entro aprile **2a)** predisposizione progetti preliminari, definitivi ed esecutivi. **2b)** effettuazione gara per appalto lavori **3a)** incremento del numero di aziende insediate nel Polo 2 **3b)** aumento della superficie di spazi occupata dalle aziende in incubazione e/o ac **4)** Realizzazione del progetto esecutivo e del bando di gara per la realizzazione d

OBIETTIVO 2015 N. 4 di Ente	RIORGANIZZAZIONE DELL'AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE
Dettagliata descrizione attività	**1) Riorganizzazione Area Promozione.** A seguito dei rilevanti tagli alle ri economica si rende necessaria una revisione delle attività svolte dall'Area Prom realizzazione di una maggiore sinergia con quanto gestito dalle partecipate Lucca **2) Mu.SA:** Le attività 2015 seguiranno la strategia di completare i contenut consolidare ed estendere le relazioni con le imprese e con le istituzioni culturali Si procederà, inoltre, nel definire una strategia di intervento per migliorare l'acc la possibilità di avere in uso esclusivo parte dell'area esterna all'ingresso dotazione a disposizione per realizzare gli eventi. Infine ci si propone di aumentare il livello di ricavi dalla gestione del MuSA. **3) Lucca Promos:** Il programma di attività della società viene molto ridimen camerali disponibili. Ci si propone di mantenere strette relazioni con Toscana delle attività previste. Realizzazione delle attività di ideazione, programmazio promozione territoriale. **4) Fondazione Puccini:** A seguito della convenzione stipulata con la Fonda sinergia per la definizione e la realizzazione del programma di attività 2015 tes economici, di afflusso turistico e di contenuto culturale.

indicatori	**1a)** definizione del nuovo modello organizzativo entro gennaio e sua sperimenta **1b)** valutazione critica e redazione di una eventuale proposta migliorativa entro **2a)** progettazione entro novembre del calendario degli eventi 2016 **2b)** gestione dei social media – facebook, youtube, pinterest: report attività; **2c)** incremento relazioni con istituzioni/laboratori: report su relazioni alimentate **2d)** Progettazione contenuti collezioni stabili del museo e percorso museografic **2e)** Verifica amministrativa possibilità di avere in uso esclusivo parte dell'are valutazioni progettuali; **2f)** prosecuzione consolidamento attività commerciale del MuSA procurando ris **3a)** Realizzazione del programma di attività di Lucca Promos **3b)** Realizzazione del 60% della campagna promozionale **4)** Attuazione del programma di attività approvato dal Consiglio della Fondazio della Camera.

OBIETTIVO 2015 N. 5 di Ente	ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DI RESPONSABILE DELLA TRASPAR DELLA CORRUZIONE ACQUISIZIONE NUOVE FUNZIONI CONSEGUENTI ALLA RIO DALL'1.01.2015 GESTIONE PROGETTI PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI ANAG REGOLAZIONE MERCATO NONCHE' REALIZZAZIONE ATTIVITA' P DELLA LEGALITA' E LA PROMOZIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZ
Dettagliata descrizione attività	**1**) Esercizio delle funzioni di **responsabile della trasparenza dell'attività am** Lgs 33/2013) e di **responsabile della prevenzione e della corruzione** (in a Partecipazione al gruppo di lavoro anticorruzione costituito da Unioncamere rischio del PTPC. Avvio della revisione della Carta dei servizi. **2) Acquisizione di nuove funzioni** in conseguenza della riorganizzazione d **riorganizzazione** aree anagrafico-certificativa e di regolazione del mercato allo - recuperare efficienza in vista di possibili riduzioni di organico - verifica e possibile riorganizzazione degli uffici allo scopo di razionalizzarn lavoro, ridurre le problematiche connesse ad uffici di ridotte dimensioni, stabilir diversi dell'area sulla base di progetti comuni, avviare nuove attività nel campo d **3) Partecipazione ad iniziative di e. gov.** di ampio respiro (tavoli di lavoro di c ad oggetto progetti di semplificazione e innovazione in campo amministrativo (a di e.government, accesso telematico ai servizi al pubblico, rilascio certifica postazione del richiedente, sperimentazioni relative al fascicolo d'impresa ecc. termini di servizi rilasciati al pubblico e dare visibilità allo spirito di inizi dell'Ente**.** **4)** Gestione di attività nell'ambito del **Protocollo Legalità** siglato con la prefet tema di contraffazione. **5)** Azioni per la promozione dell'**Organismo di mediazione** della Camera di co
indicatori	**1)** Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di re **2a)** Adozione di provvedimenti di riorganizzazione (determinazioni dirigenzia 30.06.2015 e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti. **2b)** Miglioramento medio dei risultati di benchmarking conseguiti relativamente certificativo" rispetto alla propria performance 2014 **3)** Realizzazione di almeno due azioni significative e delle attività promozion sulle attività svolte e i risultati conseguiti) **4)** Realizzazione di azioni per lo sviluppo delle attività rientranti nel protocollo e i risultati conseguiti) - Realizzazione 1 campagna anticontraffazione **5a)** Realizzazione di almeno 2 iniziative di carattere promozionale volte a diffon giustizia alternativa; **5b)** adozione di misure organizzative per migliorare l'efficacia/efficienza del serv attività effettuate e i risultati conseguiti); **5c)** proposta di indicatori di efficacia/efficienza del servizio di mediazione entro

OBIETTIVO 2014 N. 6 di Area	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIAT STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA R PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET I
Dettagliata descrizione attività	Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi r per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare il budget assegnato anche attraverso una mensilizzazione dei fabb gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive
indicatori	- Realizzazione di almeno il 90% degli obiettivi assegnati alla struttura che attività e iniziative deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica budget direzionale;

4.3 Gli obiettivi del Segretario generale anno 2015

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2015 N. 1	GARANTIRE I LIVELLI DI DEGLI STANDARD DI QU DIVERSI PROCEDIMENTI/ DELLA CAMERA. GARANTIRE IL MIGLIORA GESTIONE DELLE PER ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TR
Dettagliata descrizione attività	**1) Monitoraggio dei livelli** garantire all'utenza (definiti cor camerale e con i tempi dichi dall'Ente), affinché non si disco **2) Ciclo della performa** semplificazione/razionalizzazior attività dell'Ente, mediante il c nei progetti, ottenuto con ur significativi rispetto all'obiettivo Nel corso dell'anno, a seguito gestione del Ciclo delle perforn di rilevazione dei risultati. **3) Progetti di rilevazione dati:** di benchmarking toscano, map Pareto, Osservatorio bilanci ec struttura nel fornire i dati che accorpamento, per definire la co **4) Benessere organizzativo:** N benessere organizzativo i cui ris a seguito di un precorso di personale, sono state individua essere. Nel corso del 2015 si suddette azioni

	5) Trasparenza e anticorru collaborazione con il respon nell'attuazione degli obblighi n della corruzione.

indicatori	**1a)** impostazione ed esecuzion qualità definiti con la Carta dei s **1b)** risultato annuale: scosta adeguatamente motivato; **2a)** riduzione numero di target rispetto al 2014; **2b)** implementazione nuova mo **3)** elaborazione dati nei term rilevazioni, prestando particolar **4)** attuazione di almeno 1 azione **5)** relazione sulle attività poste di realizzazione;
peso	**20**
complessità	**1,1**
nota	- entro gennaio saranno revis per l'Amministrazione definen per la rilevazione dei tempi

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2015 N. 2	CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMEN SERVIZI E CONTRIBUTI
Dettagliata descrizione attività	La costante attenzione al contenimento delle spese, già intrapresa da ar caratterizzata anche nel 2014 dal contenimento "forzoso" dei consumi in review" del 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012) e rafforzato da con conseguente ulteriore contrazione di molti oneri di funzionamento, p Generali. Rilevante sottolineare, in proposito, come a far data dal 2010 si si oneri di funzionamento del centro di costo Servizi generali che ha raggiunto, Il preventivo 2015 si caratterizza, a sua volta, per la riduzione del 35% Commercio dalle imprese iscritte al Registro delle Imprese: il DL 90/2014, dunque conseguenze immediate e dirette sull'equilibrio economico dell'E un'ulteriore riduzione dei costi di struttura, a partire naturalmente da quell termine, anche con revisione e possibile cessazione di servizi fino ad oggi util Pertanto, anche e ancor più per il 2015, particolare attenzione verrà prestata a Sul fronte dell'incremento delle entrate, pur nella consapevolezza che venen si rende più complesso l'ottenimento di cofinanziamenti da terzi per progetti da voci di bilancio "contributi e trasferimenti" e "proventi da gestione servizi".
indicatori	**1)** riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versamen 2014. **2)** aumento complessivo delle entrate da "contributi e trasferimenti" e "prove 2015.
peso	**20**
complessità	**1,1**

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2015 N. 3	COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELL'ATTIVITA' D RIFERIMENTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI D DALLA GIUNTA
Dettagliata descrizione attività	Assicurare e garantire il conseguimento degli obiettivi programm decisionali l'intera struttura direzionale
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi di Ente n. 4-5-6 del 2015 delibera
peso	**30**
complessità	**1,2**

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2015 N. 4	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E I STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DE PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BU REALIZZAZIONE OBIETTIVO DI ENTE N. 3 ANNO 2015 "LUCCA COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELLE PARTECIPATE CA
Dettagliata descrizione attività	**a)** Realizzare una **pianificazione operativa** per stabilire, in accordo rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatic Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostar correttive **b)** Realizzazione obiettivo n. 3/2015 di Ente "Lucca Innovazione e Tec **c)** Revisione del **modello organizzativo e societario delle partecipa** Coordinamento e supervisione delle attività delle stesse.
indicatori	**a)** realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffi progetti, attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazio preventivo economico e il budget direzionale; **b)** realizzazione obiettivo n. 3/2015 di Ente "Lucca Innovazione e T **c)** proposta alla Giunta entro aprile.
peso	**30**
complessità	**1,2**

4.4 Gli obiettivi dei Dirigenti anno 2015

	AREA PROMOZIONE E AMMINISTRAZIONE
OBIETTIVO 2015 N. 1	GARANTIRE I LIVELLI DI DEGLI STANDARD DI QU DIVERSI PROCEDIMENTI/ DELLA CAMERA. CONTENIMENTO DEGLI INCREMENTO DELLE EN CONRIBUTI GARANTIRE IL MIGLIOR GESTIONE DELLE PER ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TR

Dettagliata descrizione attività	**1) Monitoraggio dei livelli** garantire all'utenza (definiti cor camerale e con i tempi dichi dall'Ente), affinché non si disco **2**) La costante attenzione al **cor** in via autonoma dalla Camera contenimento "forzoso" dei "spending review" del 2012 (D rafforzato dal DL 66/2014, co ulteriore contrazione di molti centro di costo Servizi General far data dal 2010 si sia realizz funzionamento del centro di cos il -26% rispetto al dato 2009. Il preventivo 2015 si caratteriz diritto annuale dovuto alle Ca Registro delle Imprese: il DL provocato dunque conseguenze dell'Ente. Esso ha rinnovato qui di struttura, a partire naturalme nel breve termine, anche con rev oggi utilizzati. Pertanto, anche e ancor più per contenimento degli oneri di funz Sul fronte dell'incremento de venendo meno le risorse destin l'ottenimento di cofinanziamen propone di incrementare le vo "proventi da gestione servizi".

	3) Ciclo della perform semplificazione/razionalizzazior attività dell'Ente, mediante il c nei progetti, ottenuto con ur significativi rispetto all'obiettivo Nel corso dell'anno, a seguito gestione del Ciclo delle perforr di rilevazione dei risultati. **4) Progetti di rilevazione dati:** di benchmarking toscano, map Pareto, Osservatorio bilanci ec struttura nel fornire i dati che accorpamento, per definire la co **5) Benessere organizzativo:** N benessere organizzativo i cui ris a seguito di un precorso di personale, sono state individua essere. Nel corso del 2015 si suddette azioni **6) Trasparenza e anticorru** collaborazione con il respor nell'attuazione degli obblighi ne della corruzione.
indicatori	**1a)** impostazione ed esecuzior qualità definiti con la Carta dei s **1b)** risultato annuale: scosta adeguatamente motivato; **2a)** riduzione degli oneri di versamenti in c/contenimento sp **2b)** aumento complessivo del "proventi da gestione servizi" ri **3a)** riduzione numero di target rispetto al 2014; **3b)** implementazione nuova mo **4)** elaborazione dati nei term rilevazioni, prestando particolare **5)** attuazione di almeno 1 azione **6)** relazione sulle attività poste di realizzazione;
peso	**40**
complessità	**1,1**
nota	1.1) entro gennaio/febbraio sa più rilevanti per l'Ammin fonti informative per la ril

	AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRA

OBIETTIVO 2015 N. 2	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZ STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET D
Dettagliata descrizione attività	Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i divers assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamen correttive
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Are attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Progr budget direzionale (compresi i progetti gestiti direttamente)
peso	**35**
complessità	**1,2**

	AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRA
OBIETTIVO 2015 N. 3	RIORGANIZZAZIONE DELL'AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE I ACQUISIZIONE DELLE COMPETENZE SPECIFICHE PER LE CAMERE DELL'AREA AMMINISTRAZIONE E PERSONALE
Dettagliata descrizione attività	**1) Riorganizzazione Area Promozione.** A seguito dei rilevanti tagli alle risorse rende necessaria una revisione delle attività svolte dall'Area Promozione e svilu maggiore sinergia con quanto gestito dalle partecipate Lucca Promos e Lucca In **2) Mu.SA:** Le attività 2015 seguiranno la strategia di completare i contenuti arti estendere le relazioni con le imprese e con le istituzioni culturali organizzando o Si procederà, inoltre, nel definire una strategia di intervento per migliorare l' possibilità di avere in uso esclusivo parte dell'area esterna all'ingresso del m disposizione per realizzare gli eventi. Infine ci si propone di aumentare il livello di ricavi dalla gestione del MuSA. **3) Lucca Promos:** Il programma di attività della società viene molto ridimens disponibili. Ci si propone di mantenere strette relazioni con Toscana Promo previste. **4) Fondazione Puccini:** A seguito della convenzione stipulata con la Fondazion la definizione e la realizzazione del programma di attività 2015 tesa ad ottimizza turistico e di contenuto culturale. Realizzazione delle attività di ideazione, prog di promozione territoriale. **5)** A seguito dell'affidamento dell'Area Amministrazione e Personale e vista l necessario un periodo di approfondimento e analisi delle conoscenze specifiche di competenza dell'Area al fine di una corretta gestione della stessa.

indicatori	**1a)** definizione del nuovo modello organizzativo entro gennaio e sua sperimenta **1b)** valutazione critica e redazione di una eventuale proposta migliorativa entro g **2a)** progettazione entro novembre del calendario degli eventi 2016 **2b)** gestione dei social media – facebook, youtube, pinterest: report attività; **2c)** incremento relazioni con istituzioni/laboratori: report su relazioni alimentate **2d)** Progettazione contenuti collezioni stabili del museo e percorso museografico **2e)** Verifica amministrativa possibilità di avere in uso esclusivo parte dell'area e progettuali; **2f)** prosecuzione consolidamento attività commerciale del MuSA procurando ris **3a)** Realizzazione del programma di attività di Lucca Promos **3b)** Realizzazione del 60% della campagna promozionale **4)** Coordinamento dell'attuazione del programma di attività approvato dal Cons competenza della Camera, che verranno poste in essere dalla struttura camerale. **5)** approfondimento competenze specifiche per le Camere di Commercio p Personale – Relazione finale.
peso	**25**
complessità	**1,1**

	AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE EC MERCATO
OBIETTIVO 2015 N. 1	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMEN SERVIZI E CONRIBUTI GARANTIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NEL CICLO DI GE BENESSERE ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE
Dettagliata descrizione attività	**1) Monitoraggio dei livelli di** servizio che l'Amministrazione intende garantir nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/pro discostino da quelli individuati. **2**) La costante attenzione al **contenimento delle spese**, già intrapresa da caratterizzata anche nel 2014 dal contenimento "forzoso" dei consumi intermed 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012) e rafforzato dal DL 66/2014, ulteriore contrazione di molti oneri di funzionamento, particolarmente del sottolineare, in proposito, come a far data dal 2010 si sia realizzata una crescent centro di costo Servizi generali che ha raggiunto, nel 2013, il -26% rispetto al da Il preventivo 2015 si caratterizza, a sua volta, per la riduzione del 35% del diri dalle imprese iscritte al Registro delle Imprese: il DL 90/2014, convertit conseguenze immediate e dirette sull'equilibrio economico dell'Ente. Esso riduzione dei costi di struttura, a partire naturalmente da quelli che hanno natu revisione e possibile cessazione di servizi fino ad oggi utilizzati. Pertanto, anche e ancor più per il 2015, particolare attenzione verrà prestata al c Sul fronte dell'incremento delle entrate, pur nella consapevolezza che venend rende più complesso l'ottenimento di cofinanziamenti da terzi per progetti da r di bilancio "contributi e trasferimenti" e "proventi da gestione servizi". **3) Ciclo della performance:** Prosecuzione del processo di semplificazione/raz delle attività dell'Ente, mediante il contenimento del numero dei target contenut di quelli maggiormente significativi rispetto all'obiettivo posto. Nel corso dell'anno, a seguito dell'abbandono del sw di Infocamere per la g sperimentate nuove modalità di rilevazione dei risultati.
	4) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazi processi, Osservatorio nazionale, Pareto, Osservatorio bilanci ecc. Di rilievo fornire i dati che verranno utilizzati per i probabili processi di accorpamento, p ecc.. **5) Benessere organizzativo:** Nel dicembre 2013 si è svolta l'indagine di be presentati all'inizio del 2014 e a seguito di un precorso di approfondimento individuate alcune azioni di migliorative da porre in essere. Nel corso del 2015 suddette azioni
indicatori	**1a)** impostazione ed esecuzione della prima rilevazione sugli standard di qualità **1b)** risultato annuale: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatament **2a)** riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versame 2014. **2b)** aumento complessivo delle entrate da "contributi e trasferimenti" e "prov 2015. **3a)** riduzione numero di target assegnati alla responsabilità dei singoli uffici risp

	3b) implementazione nuova modalità di rilevazione dei risultati; **4)** elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazio dei dati; **5)** attuazione di almeno 1 azione di miglioramento;
peso	**40**
complessità	**1,1**
nota	entro gennaio/febbraio saranno revisionati/confermati i procedimenti più rilevar modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi

	AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONO MERCATO
OBIETTIVO 2014 N. 2	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZ STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET D
Dettagliata descrizione attività	Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i divers assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamen correttive
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Are attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Progr budget direzionale (compresi i progetti gestiti direttamente)
peso	**30**
complessità	**1,2**

	AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONO MERCATO
OBIETTIVO 2015 N. 3	ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DI RESPONSABILE DELLA TRASPARE CORRUZIONE ACQUISIZIONE NUOVE FUNZIONI CONSEGUENTI ALLA RIORGANIZZ

	GESTIONE PROGETTI PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI ANAGRAFIC MERCATO NONCHE' REALIZZAZIONE ATTIVITA' PROGETTUALI PER PROMOZIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA
Dettagliata descrizione attività	**1**) Esercizio delle funzioni di **responsabile della trasparenza dell'attività a** 33/2013) e di **responsabile della prevenzione e della corruzione** (in applicazio gruppo di lavoro anticorruzione costituito da Unioncamere ai fini della revisione revisione della Carta dei servizi. **2) Acquisizione di nuove funzioni** in conseguenza della riorganizzazio **riorganizzazione** aree anagrafico-certificativa e di regolazione del mercato a - recuperare efficienza in vista di possibili riduzioni di organico - verifica e possibile riorganizzazione degli uffici allo scopo di razionalizzarn ridurre le problematiche connesse ad uffici di ridotte dimensioni, stabilire r dell'area sulla base di progetti comuni, avviare nuove attività nel campo della reg **3) Partecipazione ad iniziative di e. gov.** di ampio respiro (tavoli di lavoro c oggetto progetti di semplificazione e innovazione in campo amministrativo e.government, accesso telematico ai servizi al pubblico, rilascio certificati d'or richiedente, sperimentazioni relative al fascicolo d'impresa ecc.), allo scopo rilasciati al pubblico e dare visibilità allo spirito di iniziativa e alle capacità amm **4)** Gestione di attività nell'ambito del **Protocollo Legalità** siglato con la prefet contraffazione. **5)** Azioni per la promozione dell'**Organismo di mediazione** della camera di cor

indicatori	**1)** Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di re **2a)** Adozione di provvedimenti di riorganizzazione (determinazioni dirigenziali e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti. **2b)** Miglioramento medio dei risultati di benchmarking conseguiti relativam certificativo" rispetto alla propria performance 2014 **3)** Realizzazione di almeno due azioni significative e delle attività promozio attività svolte e i risultati conseguiti) **4)** Realizzazione di azioni per lo sviluppo delle attività rientranti nel protocol risultati conseguiti) - Realizzazione 1 campagna anticontraffazione (OS 1F ind. 1 **5a)** Realizzazione di almeno 2 iniziative di carattere promozionale volte a diffon giustizia alternativa; **5b)** adozione di misure organizzative per migliorare l'efficacia/efficienza del serv effettuate e i risultati conseguiti); **5c)** proposta di indicatori di efficacia/efficienza del servizio di mediazione entro
peso	**30**
complessità	**1,2**

4.5 Gli obiettivi e i progetti della struttura anno 2015

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

Di seguito l'obiettivo trasversale 2015.

OBIETTIVO 2015 N. 1	GARANTIRE I LIVELLI DI DEGLI STANDARD DI QU DIVERSI PROCEDIMENTI/ DELLA CAMERA. CONTENIMENTO DEGLI INCREMENTO DELLE EN CONRIBUTI GARANTIRE IL MIGLIOR GESTIONE DELLE PER ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TR
Dettagliata descrizione attività	**1) Monitoraggio dei livelli** garantire all'utenza (definiti co camerale e con i tempi dichi dall'Ente), affinché non si disco **2**) La costante attenzione al **co** in via autonoma dalla Camera contenimento "forzoso" dei "spending review" del 2012 (D rafforzato dal DL 66/2014, co ulteriore contrazione di molti centro di costo Servizi General far data dal 2010 si sia realizz funzionamento del centro di cos il -26% rispetto al dato 2009. Il preventivo 2015 si caratteriz diritto annuale dovuto alle Ca Registro delle Imprese: il DL provocato dunque conseguenze dell'Ente. Esso ha rinnovato qui di struttura, a partire naturalme nel breve termine, anche con rev oggi utilizzati. Pertanto, anche e ancor più per contenimento degli oneri di funz Sul fronte dell'incremento de venendo meno le risorse destin l'ottenimento di cofinanziamen propone di incrementare le vo "proventi da gestione servizi".

	3) Ciclo della perform semplificazione/razionalizzazior attività dell'Ente, mediante il c nei progetti, ottenuto con ur significativi rispetto all'obiettivo Nel corso dell'anno, a seguito gestione del Ciclo delle perforr di rilevazione dei risultati. **4) Progetti di rilevazione dati:** di benchmarking toscano, map Pareto, Osservatorio bilanci ec struttura nel fornire i dati che accorpamento, per definire la co **5) Benessere organizzativo:** N benessere organizzativo i cui ris a seguito di un precorso di personale, sono state individua essere. Nel corso del 2015 si suddette azioni **6) Trasparenza e anticorru** collaborazione con il respor nell'attuazione degli obblighi ne della corruzione.
indicatori	**1a)** impostazione ed esecuzior qualità definiti con la Carta dei s **1b)** risultato annuale: scosta adeguatamente motivato; **2a)** riduzione degli oneri di versamenti in c/contenimento sp **2b)** aumento complessivo del "proventi da gestione servizi" ri **3a)** riduzione numero di target rispetto al 2014; **3b)** implementazione nuova mo **4)** elaborazione dati nei term rilevazioni, prestando particolar **5)** attuazione di almeno 1 azione **6)** relazione sulle attività poste di realizzazione;

Di seguito le **schede operative di sintesi, i progetti assegnati agli uffici, attraverso l'obiettivo n. 2, per il 2015 con i relativi indicatori di misurazione e le risorse.**

AREA STRATEGICA 1	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO
OBIETTIVO STRATEGICO 1A	**Programmazione territoriale:** Affermare il ruolo dell'ente come promotore e partner di politiche di programmazione territoriale, nonché come soggetto di aggregazione e concertazione delle categorie economiche in materia sviluppo economico e governo del territorio.

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Ampliamento dell'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report 2016: Definizione di selezionati settori economici per cui intraprendere una sperimentazione di politiche concertate di sviluppo (es. marketing territoriale) 2017: Prosecuzione delle attività volte ad ampliare l'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione di selezionati settori economici per cui intraprendere una sperimentazione di politiche concertate di sviluppo (es. marketing territoriale) 2016: Promozione ed attuazione delle politiche concertate sui settori selezionati - report 2017: Estensione della sperimentazione fatta ad altri settori individuati come prioritari per lo sviluppo		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015:Individuazione misure alternative al PIL oggetto di approfondimenti a livello nazionale e prima definizione gruppo di lavoro 2016: Proposta di applicazione delle misure alternative al PIL per la definizione delle politiche locali 2017: Proposta di applicazione delle misure alternative al PIL per la definizione delle politiche locali in un'area territoriale più ampia		100%	100%	100%

PROGRAMMA 1A01	Come richiesto dalla nuova programmazione comunitaria, che esorta le amministrazioni ad adottare un approccio di sistema, la Camera proseguirà nell'azione di facilitatore per le politiche di programmazione economica e territoriale. Si tratta di azioni rivolte a: – raccolta e diffusione delle informazioni inerenti i nuovi indirizzi e piani relativi alla programmazione economica e alla pianificazione che vengono sviluppati a livello locale, regionale, nazionale e comunitario; – aggregazione dei soggetti locali interessati e degli esponenti del mondo delle imprese, per raggiungere la concertazione sulle politiche per lo sviluppo sostenibile per il governo del territorio di riferimento; – applicazione del principio della "specializzazione intelligente" promuovendo un dibattito sulle misure alternative al PIL per la misurazione dello sviluppo, con l'obiettivo di favorire l'individuazione di attività con maggiore potenziale di sviluppo ad oggi non adeguatamente valorizzate.
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

QUADRO OPERATIVO

PROGETTI 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 1A0101 Proposte per nuove politiche di sviluppo **UFFICIO/I RESPONSABILE** Politiche economiche e Infrastrutture **AZIONI** **1)** Verranno costantemente monitorati i principali indirizzi e piani che vengono elaborati ai diversi livelli, i principali processi partecipativi inerenti il governo del territorio nonché il dibattito e l'iter procedurale inerenti le principali infrastrutture in corso di progettazione nella provincia, anche attraverso la partecipazione ai tavoli di programmazione e agli incontri promossi dagli altri enti, quindi verranno diffuse le informazioni sia all'interno dell'ente che al Comitato Infrastrutture e ai principali stakeholder attraverso il costante aggiornamento dei principali canali di comunicazione ad essi dedicati e la creazione di newsletter nonché formulate proprie proposte in merito sia a nuove modalità di lavoro da sperimentare con il Comitato che ad azioni concrete elaborate in base al dibattito seguito. **2)** Volendo approfondire la possibilità di promuovere politiche di marketing territoriale, inteso nella accezione di attrazione di investimenti, competenze, visitatori, ci si propone di ricercare e valutare esperienze fatte in Italia ed all'estero. **3)** Nell'ambito del Protocollo di intesa sottoscritto con Prefettura, Ordini professionali e Fondazione Toscana per la Prevenzione dell'Usura si è avviato, in via sperimentale, uno sportello di prima informazione in materia di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Legge n. 3/2012), data anche la crescente domanda del servizo da parte di imprese/professionisti/consumatori. Attualmente si rende opportuna la strutturazione di un punto di ascolto organizzato presso l'ufficio politiche economiche ed infrastrutture.	**1a)** Miglioramento monitoraggio dei principali indirizzi e piani elaborati ai diversi livelli e dei principali processi partecipativi inerenti il governo del territorio nonché degli atti e dibattito inerenti le due principali infrastrutture in corso di progettazione, assi viari e raddoppio tratta ferroviaria Lucca Montecatini: **1b)** Diffusione informazioni sulle politiche di sviluppo e governo territorio sulla intranet, sul sito e sul Portale Infrastrutture; **1c)** definizione nuove modalità di lavoro del comitato infrastrutture per la definizione di valutazioni tecniche e della sua segreteria: **2)** individuazione esperienze sperimentate a livello nazionale e dei soggetti da coinvolgere sul proprio territorio di competenza con particolare riferimento all'esperienza della CCIAA di Massa Carrara in relazione ai lavori dei tavoli tematici e a determinati settori economici della provincia di Lucca, individuati dalla Giunta/dirigenti:	**1a)** report sui risultati customer relativi al secondo semestre sul grado di soddisfazione degli utenti **1b)** almeno 8 newsletter, di cui: 3 su innovazione trasferimento tecnologico e turismo, 2 sullo sviluppo sostenibile e misure alternative al pil, governo del territorio, 3 relative alla nuova programmazione;report. **1c)** report **2)** report
	3) Gestione sportello prevenzione usura e sovraindebitamento:	**3)** Report finale.
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 1A	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 18.150,00** **euro 0,00** **euro 0,00**

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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Sportello di Informazione Economico-Statistica: analisi dotazione informativa oggi gestita e definizione modello per il suo arricchimento dettagliando modalità e tempi. 2016: Implementazione del modello definito e suo aggiornamento periodico 2017: Verifica del modello e successiva messa a regime		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Progetto Lucca Imprese: ampliamento dell'area territoriale e dei settori economici. 2016: Aggiornamento e ampliamento informazioni presenti sul sito rispetto all'anno n-1 2017: Aggiornamento e ampliamento informazioni presenti sul sito rispetto all'anno n-1		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: 2016: Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati tramite l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica con azioni di sensibilizzazione per la fruizione. 2017: Realizzazione processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica.			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 camerali 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

QUADRO OPERATIVO

PROGETTI 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 1B0101 Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio. **UFFICIO/I RESPONSABILE** Studi e statistica **AZIONI** **1)** A fronte del probabile venir meno di sinergie all'interno del Sistema di informazione statistica camerale, sarà necessario effettuare una nuova ricongnizione delle fonti dei dati esistenti cui attingere per la realizzazione delle pubblicazioni "Relazione sulla situazione economica della provincia di Lucca - Anno 2014" e "Indicatori Statistici della provincia di Lucca - Anno 2014". **2)** Consolidamento dei 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 e definizione di una fornitura periodica di indicatori statistici dell'area di riferimento a seguito di accordi con gli enti interessati. **3)** Sviluppo di strumenti che permettano di illustrare e valorizzare l'economia provinciale attraverso le esperienze di successo di alcune imprese del territorio, raccontandone la storia, l'evoluzione, i riconoscimenti ottenuti e le motivazioni ad essi connesse.	**1)** Revisione contenuto pubblicazioni in formato elettronico "Relazione situazione economica provincia di Lucca - Anno 2014", "Indicatori Statistici provincia di Lucca - Anno 2014" e dei documenti di programmazione dell'Ente. **2)** Predisposizione piano di comunicazione per la diffusione di informazioni economico-statistiche: **3)** Valorizzazione aree territoriali attraverso l'inserimento di n.3 imprese della Versilia e n.2 imprese della Valle del Serchio sul sito Lucca Imprese di Tradizione e Successo, in modo da uniformare la visibiltà del territorio provinciale. **4)** Messa a punto di un'indagine sul Turismo nella Città di Lucca, caricamento ed elaborazione dei dati, commento e presentazione dei risultati agli organi camerali.	**1)** Revisione **2)** entro marzo. **3)** realizzazione **4)** realizzazione
4) Monitoraggio dei flussi turistici della Città di Lucca attraverso un'indagine statistica diretta rivolta ai turisti per identificare le caratteristiche dell'offerta della Citta, i principali punti di forza e le eventuali criticità, finalizzato alla creazione di un Osservatorio. **5)** A fine 2014 è stata realizzata l'indagine statistica per lo studio dei Centri Commerciali Naturali nell'area della Città di Viareggio. I risultati dell'indagine saranno presentati nel 2015. **6)** A fronte della nuova organizzazione dell'indagine sugli andamenti del comparto manifatturiero industriale, che prevede lo svolgimento trimestrale diretto delle interviste ad un campione di 148 unità locali provinciali, l'Ufficio continuerà a svolgere il ruolo di coordinatore delle varie fasi ed in particolare curerà anche la rilevazione trimestrale diretta, con la collaborazione per lo svolgimento di circa un terzo delle interviste dell'Ufficio Politiche Economiche, secondo le tempistiche ed il questionario indicati da Unioncamere Toscana.	**5)**Validazione dei risultati da parte dell'Ufficio Studi e Statistica dell'analisi sui Centri Commerciali Naturali di Viareggio eseguita dalla società incaricata e diffusione **6)** Realizzazione delle indagini trimestrali per l'anno 2015 entro maggio (1° trimestre), luglio (2° trimestre), ottobre (3° trimestre) e invio mailing avvio indagine 4° trimestre entro dicembre.	**5)** entro luglio. **6)** realizzazione
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 1B	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 7.440,00** **euro 0,00** **euro 0,00**

AREA STRATEGICA 1	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO
OBIETTIVO STRATEGICO 1C	**Sviluppo e valorizzazione del patrimonio documentale** del sistema camerale e delle imprese lucchesi in sinergia con altri soggetti

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Realizzazione di un'attività di censimento in sinergia con altri soggetti. 2016: Arricchimento della base dati disponibile 2017:		100%	100%	

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione della modalità di valorizzazione delle informazioni anche in collaborazione con altri soggetti. 2016: Attuazione delle azioni definite per la valorizzazione delle informazioni e realizzazione di un sistema di monitoraggio del suo utilizzo e gradimento da parte degli utenti.		100%	100%	

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: 2016: Studio di fattibilità sulla rete di archivi di imprese ed imprenditori. 2017: Avvio della costituzione della rete di archivi di imprese ed imprenditori coinvolgendo almeno un soggetto esterno al sistema camerale.			100%	100%

PROGRAMMA 1C01	Il programma prevede due linee di intervento tese da un lato a sviluppare prodotti camerali esistenti, a partire dal sito "Luccaimprese", e a proseguire l'attività di censimento e/o inventariazione dell'archivio camerale e di quelli delle imprese lucchesi. Dall'altro, mira a valorizzare i riconoscimenti attribuiti dal sistema camerale, come ad es. nella cerimonia della Fedeltà al Lavoro, e a creare una rete di archivi di imprese e di imprenditori da rendere fruibili tramite vari strumenti telematici come mostre virtuali, siti camerali ed altro. Entrambe le linee di azione saranno caratterizzate dalla costante ricerca di sinergie con tutti i soggetti pubblici e privati competenti sulle tematiche in oggetto.
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE

QUADRO OPERATIVO

PROGETTI 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 1C0101 Sviluppo e valorizzazione del patrimonio documentale del sistema camerale. **UFFICIO/I RESPONSABILE** Segreteria e Protocollo **AZIONI** Il progetto mira ad avviare entrambi i filoni d'azione previsti dal relativo programma d'intervento. Per quanto riguarda il primo filone, data la presenza della Camera di Commercio nel Comitato Archivi della Rete documentaria lucchese, si punta ad elaborare una proposta di azione congiunta da presentare sul PIC 2016. Per quanto riguarda, invece, la valorizzazione è ipotizzabile solo un lavoro di studio preliminare che si concentra sulla Fedeltà al Lavoro e sull'individuazione di un'azione congiunta da presentare come rete archivistica lucchese all'interno del prossimo bando per il Pic tramite la propria partecipazione alle riunioni del comitato tecnico degli archivi.	**1)** Indagine preliminare sulla Fedeltà al Lavoro nelle altre Camere di Commercio al fine di individuare, almeno a livello regionale, analogie e differenze nonché possibili sinergie: **2)** Partecipazione alle riunioni del Comitato tecnico degli archivi ed elaborazione di una proposta congiunta da presentare all'Assemblea della Rete documentaria in previsione del PIC 2016	**1)** entro ottobre. **2)** elaborazione proposta
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 1C	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 5.000,00** **euro 1,500,00** **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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
Realizzazione campagne di promozione/informazione.		=> 2	=> 2 (di cui almeno 1 in ambito diverso da quelle 2015).	=> 2 (di cui almeno 1 in ambito diverso da quelle 2015-2016).

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
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 camerali, 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

QUADRO OPERATIVO

PROGETTI 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 1D0101 Diffusione degli strumenti ADR. **UFFICIO/I RESPONSABILE** Arbitrato e conciliazione **AZIONI** Con la realizzazione delle azioni previste nel progetto l'ufficio si propone di mantenere sul territorio provinciale l'immagine dell'Organismo di mediazione camerale che, in forza della sua prolungata attività nel campo della media/conciliazione, è sempre stato promotore di servizi di qualità e di azioni per la diffusione e la conoscenza della cultura della mediazione. L'introduzione di alcuni nuovi indicatori unita al mantenimento o miglioramento di altri appaiono sfidanti, sia per l'instabilità del quadro giuridico di riferimento (per le modifiche in corso sul tema della giustizia); sia per il regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione che ormai rappresenta una realtà consolidata, seppure recente; sia per le minori risorse disponibili in generale nell'area di regolazione del mercato. Dal punto di vista delle azioni promozionali, si cercherà di ampliarne il ritorno in termini di immagine e di domanda dei servizi sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerali, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore. Si cercherà anche di rilanciare il servizio camerale in materia di arbitrato con iniziative promozionali anche in collaborazione con gli ordini professionali.	**1a)** Prima attuazione Registro informatico organismi mediazione ex art. 5 c. 2 DM 180/2010: **1b)** definizione linee guida per la gestione dell'attività di segreteria e degli incontri di mediazione presso la sede di Viareggio **1c)** revisione modulistica automatica di ConciliaCamera **1d)** modifica Regolamento di mediazione (pubblicazione sul sito camerale – rubrica Mediazione **1e)** addestramento gruppo mediatori per la verbalizzazione incontri di mediazione utilizzando la modulistica automatica di ConciliaCamera **2)** Organizzazione campagne/azioni di promozione/informazione del servizio di mediazione camerale/arbitrato. **3)** Organizzazione di un corso di formazione per mediatori **4)** Spedizione a Equitalia Servizi spa di Roma ruolo non oltre il mese di marzo. Verifica sui crediti residui per gli importi iscritti a ruolo nell'anno 2014 e precedenti: **5)** Avvio implementazione Banca Dati conoscenze – materia sanzionatoria	**1a)** registrazione al sistema informatico di tutti i dati già comunicati in modalità cartacea (Circ. 18/9/2014 del Dipartimento affari giustizia) e delle successive modifiche. **1b)** entro luglio **1c)** entro ottobre **1d)** entro novembre **1e)** realizzazione **2)** Organizzazione di almeno 2 campagne/azioni di promozione/informazione **3)** entro maggio **4)** Spedizione ruolo non oltre il mese di marzo. Verifica sui crediti residui per gli importi iscritti a ruolo nell'anno 2014 e precedenti: relazione sulle attività svolte **5)** implementazione Banca Dati conoscenze con almeno 2 schede – materia sanzionatoria
Per quanto riguarda la qualità dei servizi, si prevede il mantenimento di elevati standard relativi al servizio di mediazione attraverso la realizzazione del Registro informatico degli organismi di mediazione ex art. 5 c. 2 DM 180/10, la definizione di linee guida in particolare per la sede di Viareggio e le modifiche al Regolamento di mediazione e alla modulistica automatica di ConciliaCamera, nonché l'addestramento di un gruppo scelto di mediatori per la gestione in autonomia degli incontri di mediazione, mentre, per quanto riguarda l'attività sanzionatoria, la predisposizione del ruolo e i controlli d'ufficio sui conseguenti crediti residui. Si intende anche Implementare la Banca dati conoscenze con schede ad uso degli uffici accertatori camerali allo scopo di standardizzare le modalità di stesura dei verbali di accertamento e, conseguentemente, ridurre possibili errori e tempi di emissione sia dei verbali di accertamento che delle conseguenti ordinanze Da segnalare, perché incerta in termini di maggiori carichi di lavoro preannunciata da Unioncamere, l'attribuzione di nuove competenza sanzionatorie alle Cciaa in materia di commercializzazione di sacchi monouso per asporto merci.	**6)** Realizzazione azione informativa sulle nuove disposizioni in materia di commercializzazione di sacchi monouso per asporto merci e relativa disciplina sanzionatoria.	**6)** Realizzazione1 azione informativa
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 1D	**ONERI** **PROVENTI**	**euro 35.000,00** **euro 40.000,00**

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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Predisposizione di un piano di riorganizzazione dei controlli, formazione degli addetti in vista di una ridistribuzione dei compiti e informazione all'utenza. 2016: Completa attuazione del piano di riorganizzazione dei controlli predisposto nell'anno precedente. 2017: Implementazione del piano di riorganizzazione dei controlli con l'introduzione di un nuovo settore di controlli ovvero di una nuova forma di vigilanza.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
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%

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 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 1E0101 Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo a favore della regolazione del mercato. **UFFICIO/I RESPONSABILE** Ispettivo **AZIONI** L'anno 2015 sarà caratterizzato da due eventi che cambieranno in modo radicale il modo di lavorare dell'ufficio: in primo luogo sarà collocato a riposo l'ispettore metrico e lo stesso non sarà sostituito da altro addetto dello stesso livello. Sarà pertanto necessario riorganizzare l'attività ispettiva nel campo della metrologia legale con l'unico addetto competente in quanto agente metrico. Allo scopo si intendono avviare rapporti di collaborazione con altri uffici metrici di province limitrofe, ovvero con altri agenti di polizia giudiziaria (in particolare, Guardia di Finanza), allo scopo di assicurarsi la possibilità di copertura del servizi in casi di urgenza o, comunque, ogni volta che si renda opportuna, specie in sede di sorveglianza, la presenza di due pubblici ufficiali competenti. Questo stesso addetto affiancherà e coadiuverà nella formazione altre unità dell'ufficio Arbitrato e conciliazione che acquisiranno competenze nei vari settori su cui la cciaa effettua la vigilanza. L'altra novità di impatto è data dal fatto che si tratta del primo anno in cui verrà esercitata l'attività di sorveglianza anche sui laboratori autorizzati per la verifica prima e periodica relativamente ai distributori di carburante, così che l'uffico acquisirà in pieno il ruolo di controllore di secondo livello. Si intende innovare il modo di comunicazione con l'utenza attraverso la pubblicazione sul sito del piano dei controlli che saranno attivati, e per far ciò si attenderà il mese di marzo, entro cui dovrebbe essere nota la riproposizione da parte del Ministero di una nuova Convenzione e relativo piano dei controlli. Si intende avviare una attività di formazione/informazione su uno o più settori prescelti dove saranno effettuati controlli, in una ottica di prevenzione delle infrazioni, e saranno pubblicati gli esiti dei controlli.	**1)** Monitoraggio qualità servizio: adesione al Piano annuale di vigilanza sul mercato disposto dal Mise e realizzazione delle attività in esso previste: **2)** Primo avvio attività di sorveglianza sui laboratori autorizzati alla verifica periodica dei distributori di carburante i cui strumenti sono stati verificati dai laboratori stessi. Report semestrale **3)** Definizione piano di vigilanza dell'ufficio e sua pubblicazione sul sito camerale: **4)** Realizzazione evento formativo/informativo con le categorie interessate in un settore soggetto a vigilanza (etichettatura prodotti tessili o calzature) **5)** Partecipazione degli addetti dell'ufficio all'attività di riorganizzazione della vigilanza e affiancamento nella formazione dei colleghi dell'ufficio arbitrato e conciliazione	**1)** Report finale **2)** Primo avvio attività di sorveglianza sui laboratori autorizzati nella misura di n.6 utenze. Report semestrale. **3)** entro 15 gg. dalla stipula convenzione **4)** Realizzazione di 1 evento **5)** relazione sulle attività svolte.
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 1E	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 0,00** **euro 0,00** **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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Ampliamento del protocollo sottoscritto con la prefettura (per l'avvio dello sportello prevenzione usura) mediante adesione nuovi soggetti pubblici/privati o previsione nuove funzioni/attività. 2016: Avvio monitoraggio del servizio: verifica del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello. 2017: Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente.		100%	100%	> del 2016

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
Realizzazione azioni di contraffazione (dal 2016 diverse dagli anni precedenti)		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

QUADRO OPERATIVO

PROGETTI 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Obiettivo n. 3 Dirigente Area Anagrafico certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del mercato **AZIONE N. 4** Gestione di attività nell'ambito del Protocollo Legalità siglato con la prefettura e realizzazione di una azione in tema di contraffazione.	**1)** Realizzazione di azioni per lo sviluppo delle attività rientranti nel protocollo legalità **2)** Realizzazione campagna anticontraffazione	**1)** relazione sulle attività svolte e i risultati conseguiti **2)** Realizzazione 1 campagna
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 1F	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 0,00** **euro 0,00** **euro 0,00**

AREA STRATEGICA 2	SERVIZI ALLE IMPRESE
OBIETTIVO STRATEGICO 2A	**Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.**

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Predisposizione di un sistema di verifica dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche) 2016: Primo monitoraggio sull'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche). 2017: Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente).		100%	100%	< del 2016 (tempi sospensione pratiche)

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Studio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2016: Realizzazione e avvio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2017: Primo monitoraggio del sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale.		100%	100%	100%

PROGRAMMA 2A01

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.

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 sè sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.

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.

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.

AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2015	**RISULTATI ATTESI**	**TARGET**
Progetto 2A0101 Miglioramento del servizio all'utenza **UFFICIO/I RESPONSABILE** Registro Imprese; Artigianato Protesti Export **AZIONI** Il progetto intende migliorare i servizi offerti all'utenza imprenditoriale e professionale pur in presenza delle criticità cui dovremo far fronte nel corso dell'annualità 2015: possibile riduzione delle risorse dedicate e necessità di trasferire competenze a soggetti che in precedenza svolgevano compiti differenti . 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)** di organizzare il passaggio definitivo nel corso dell'anno 2015 delle competenze in tema di bilanci dall'Ufficio Registro delle Imprese all'ufficio Artigianato Protesti e documenti Export **2)** ideare/realizzare iniziative volte a semplificare l'attività degli utenti: attivare la nuova procedura di completa dematerializzazione dei certificati di origine on line, progettare un sistema di risposta esperto per gestire in modo più efficace ed efficiente la comunicazione con l'utenza.	**1) RI -** MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI-rea). **2) RI -** MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni: durata media della sospensione pratiche per il Gruppo RI e Rea **3) AA -** MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: Tempo medio di evasione pratiche gruppo artigianato. **4) AA -** MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni: durata media della sospensione pratiche	**1) RI -** MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2015) **2) RI -** MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione) **3) AA -** MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2015) **4) AA -** MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione)
Ancora, nell'ottica di semplificare le procedure, di sveltire i tempi di messa a disposizione del dato pubblicitario nonchè di ridurre la necessità di "riciclo delle pratiche " con conseguente risparmio di tempo dell'operatore camerale, ci si prefigge di individuare azioni proattive volte al miglioramento della qualità delle pratiche in entrata.	**5) RI-AA -** Passaggio competenze in tema di Bilanci dal RI al gruppo Artigianato: **6) RI-AA -** Organizzazione e realizzazione di corsi formativi **7) AR -** Sperimentazione ed implementazione nuova procedura IB-SOFT per la completa dematerializzazione dei certificati di origine on line. **8) RI-AA-AR -** Riduzione dei costi del call center **9) RI -** Riorganizzazione attività a seguito di venir meno di unità di lavoro a tempo determinato:	**5) RI-AA -** Realizzazione. **6) RI-AA -** n. 3 corsi formativi di cui: n. 2 sulle novità normative e procedurali in tema di deposito bilanci di esercizio (nuova tassonomia formato XBRL anche relativa alla nota integrativa) n.1 sessione formativa a favore utenza per illustrare i nuovi strumenti che assicurano omogeneità a livello nazionale nella gestione delle procedure RI (Guida unica WIDGET e progetto ATECO) **7) AR -** realizzazione **8) RI-AA-AR -** Riduzione costi **9) RI -** relazione attività svolta con evidenza miglioramento conseguito
BUDGET 2015 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	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015-2016: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; predisposizione di una procedura, in accordo con il giudice del registro delle imprese, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc. 2017: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015-2016: Promozione di accordi di collaborazione con il Tribunale per il miglioramento della gestione telematica dell'iter delle procedure concorsuali e primo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico. 2017: Monitoraggio della qualità dei dati inseriti a seguito rideterminazione procedure. Monitoraggio delle progressive implementazioni dei fascicoli di impresa disponibili nel cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015-2016: Determinazione di un sistema di controlli a campione sulle principali tipologie di pratiche indirizzate agli uffici anagrafici. 2017: Monitoraggio della qualità dei servizi: diminuzione della percentuale di errori riscontrati rispetto all'anno precedente.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2B01	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. 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. 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 Dgitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico. 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". 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.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2015	**RISULTATI ATTESI**	**TARGET**
Progetto 2B0101 Promuovere la qualità dei dati Registro Imprese **UFFICIO/I RESPONSABILE** Registro Imprese; Artigianato Protesti Export **AZIONI** L'esattezza dei dati resi pubblici è da sempre obiettivo perseguito dal Registro delle Imprese, che solo se rappresenta dati aderenti alla realtà in modo tempestivo può essere considerato una banca dati ad alto valore aggiunto. Per l'annualità in corso si intende perseguire tale finalità attraverso varie linee di intervento: **1) verificare le modalità per assicurare una corretta manutenzione dell'archivio in merito alla PEC.** Infatti , in presenza di un panorama normativo che non offre grandi strumenti di intervento, verifichiamo ogni giorno che l'archivio è già obsoleto. Ci si prefigge di individuare una procedura in collaborazione con il giudice del registro che consenta di eliminare le pec non valide e di fornire una risposta adegata alle segnalazioni degli utenti e delle altre Pa in merito alla non correttezza dell'indirizzo Pec comunicato dalle imprese. **2) Mantenere alta l'attenzione circa l'eliminazione d'ufficio delle posizioni non più operative.** L'archivio è già stato "ripulito" circa la maggior parte delle posizioni con indici gravi di inattività, ma occorre continuare l'opera per impedire che l'incidenza delle posizioni per le quali l'utente ha omesso la comunicazione di cessazione si incrementi nel tempo. **3) Migliorare la qualità dei dati che vengono trasmessi dal tribunale in merito alle procedure concorsuali:** nel corso del 2013 è stata implementata una procedura di trasmissione telematica delle sempre maggiori informazioni che ci vengono trasmesse in merito alle procedure concorsuali, ambito delicatissimo e di estremo interesse per l'utenza. Ci si prefigge di attuare forme di coordinamento interno e con gli addetti della cancelleria fallimentare che consentano inserimenti corretti ed omogenei nell'archivio RI.	**1) RI -** Predisposizione procedura, in accordo con il giudice del Ri, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc. - ed avvio dei primi controlli d'ufficio **2) RI-AA-AR -** Definizione di una guida per la gestione istruttoria pratiche RI al fine di adeguare le procedure degli uffici alle direttive congiunte MISE e Ministero della Giustizia. **3) RI -** Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio. La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione ovvero con l'inoltro al giudice per la cancellazione ovvero con l'adozione di una determinazione in cui si effettua la ricognizione delle posizioni con istruttoria completata da inoltrare al giudice nei casi ove ciò è previsto dalla legge. **4) AA -** Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio. La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione **5) AR -** Inserimento nella banca dati informatica Arca di tutte le posizioni inerenti gli iscritti nel ruolo dei Periti e degli esperti generali previa configurazione del data base.	**1) RI -** realizzazione **2) RI-AA-AR -** realizzazione **3) RI -** Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio per non meno di 50 posizioni (imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane cooperative). **4) AA -** Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio per non meno di 20 posizioni (imprese individuali artigiane) **5) AR -** realizzazione
	6) AA - Avvio della nuova organizzazione ed elaborazione della procedura per il corretto aggiornamento dell'archivio del Registro delle Imprese in caso di perdita dei requisiti artigiani a seguito di cessazione dell'attività artigiana. **7) RI -** Avvio nuova organizzazione gestione pratiche d'ufficio telematiche/informatiche relative a procedure concorsuali **8) RI+AA -** Partecipazione degli addetti RI e AA ad iniziative formative (widget, progetto ATECO)	**6) AA -** Realizzazione **7) RI -** realizzazione **8) RI -** Partecipazione ad almeno 2 iniziative formative
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 2B	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 300,00** **euro 0,00** **euro 0,00**

AREA STRATEGICA 2	SERVIZI ALLE IMPRESE			
OBIETTIVO STRATEGICO 2C	**Favorire lo start up e sostenere lo sviluppo d'impresa sul mercato nazionale ed internazionale.**			
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: riorganizzazione dei servizi camerali: progettazione e realizzazione. 2016: monitoraggio sui risultati ottenuti dalla riorganizzazione ed attuazione degli eventuali correttivi. 2017: definitiva strutturazione e validazione della riorganizzazione		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: avvio sistemazione delle aree esterne per il Polo Tecnologico Lucchese 2016: completamento sistemazione aree esterne Polo Tecnologico Lucchese e definizione di un modello di gestione unitario con gli altri Poli nella provincia 2017:		100%	100%	
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: definizione accordi con il Polo Tecnologico di Capannori 2016: 2017:		100%		
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: avvio realizzazione Polo Tecnologico per la Nautica di Viareggio 2016: completamento Polo Tecnologico della Nautica di Viareggio 2017:		100%	100%	
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
progetti speciali: Realizzazione di almeno un progetto - Report.		1 progetto speciale	1 progetto speciale	1 progetto speciale
PROGRAMMA 2C01	In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerali alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate. 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: - 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 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. 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.			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2015	**RISULTATI ATTESI**	**TARGET**
Progetto 2C7101 Sportelli e servizi alle imprese **UFFICIO/I RESPONSABILE** Sviluppo imprenditoriale **AZIONI** Il progetto comprende i servizi di supporto allo start up ed alla gestione d'impresa, dagli sportelli informativi (procedure burocratiche e finanziamenti), alle iniziative seminariali di diffusione e promozione dei finanziamenti e di altre novità normative, ai servizi specialistici di assistenza alla redazione del business plan, diretta sia agli aspiranti imprenditori che alle imprese. Il progetto comprende anche altre azioni orientate a favorire il networking tra imprese e lo scambio di esperienze, quali il Club Orienta ed il Comitato Imprenditoria Femminile. Nel 2014, inoltre, si avvierà la collaborazione con il Polo Tecnologico per tutte le iniziative che coinvolgono le start up e le imprese incubate. A fronte di particolari sollecitazioni, il progetto può ricomprendere interventi speciali dedicati all'accesso al credito ed alla sostenibilità ambientale.	**1)** SNI e Sportello finanziamenti: monitoraggio semestrale sui fruitori dei servizi. **2)** Monitoraggio dell'apertura d'impresa dei partecipanti ai corsi dell'anno precedente. **3)** Presentazione al Dirigente di un piano di riorganizzazione dell'ufficio e dei servizi, alla luce delle risorse stanziate sul budget dell'anno in corso e con particolare attenzione al servizio redazione business plan, Club Orienta e corsi di formazione: **4a)** Calendario generale delle iniziative legate ai progetti speciali di cui alla RPP 2015 in collaborazione con il Polo tecnologico: **4b)** Realizzazione, subordinatamente all'approvazione del calendario di cui sopra, di iniziative legate ai progetti speciali di cui alla RPP 2015 in collaborazione con il Polo tecnologico:	**1)** monitoraggio semestrale sui fruitori dei servizi. **2)** Monitoraggio apertura impresa dei partecipanti corsi dell'anno precedente. **3)** entro aprile. **4a)** presentazione al Dirigente entro aprile. **4b)** report.
Progetto 2C7102 Formazione **UFFICIO/I RESPONSABILE** Sviluppo imprenditoriale **AZIONI** Il progetto comprende tutte le iniziative formative destinate all'avvio d'impresa, ovvero che hanno come utente finale l'aspirante imprenditore, e tutte le iniziative formative manageriali, dedicate cioè alle imprese costituite. Il programma 2014 dedicato alle start up comprende due tipi di percorsi formativi: - un minimaster trasversale pensato per tutte le tipologia di attività; - percorsi di job creation, progettati per la creazione di impresa in determinati settori ed ambiti economici. La formazione manageriale trasversale è strutturata per soddisfare i fabbisogni formativi di tutti settori economici, può essere organizzata in corsi brevi o minimaster e ha ad oggetto le seguenti materie: finanza e controllo, innovazione e sviluppo sostenibile, internazionalizzazione, marketing, organizzazione, comunicazione. Per il 2014 il programma formativo sarà progettato in modo tale che le spese esterne ed interne vengano coperte dalle quote di adesione: ciò comporta una revisione delle tariffe applicate dai docenti, la revisione delle quote di adesione delle singole aziende, la stima dei costi interni e la conseguente modifica del Regolamento che disciplina l'erogazione della formazione.	**1)** Monitoraggio della domanda di cultura manageriale da parte degli aspiranti imprenditori: **2)** Monitoraggio della domanda di cultura manageriale da parte delle imprese: **3)** Presentazione al Dirigente di un piano di riorganizzazione ufficio e servizi, alla luce delle risorse stanziate sul budget dell'anno in corso e con particolare attenzione al servizio redazione business plan, Club Orienta e corsi di formazione: **4)** Revisione Regolamento di esenzione sulla formazione	**1)** Monitoraggio in base alla domanda di formazione e alle ore erogate **2)** Monitoraggio in base alla domanda di formazione e alle ore erogate. **3)** entro aprile. **4)** Revisione entro 1 mese dall'approvazione del Regolamento generale di esenzione da parte di Unioncamere Nazionale.
Progetto 2C0103 Tutela della proprietà industriale, innovazione e trasferimento tecnologico **UFFICIO/I RESPONSABILE** Brevetti Marchi e Innovazione tecnologica **AZIONI** Il progetto si concentra per quest'anno sull'impianto, l'avvio e la promozione di nuovi servizi sul tema della protezione e tutela della proprietà industriale. La necessità di riqualificare il pacchetto dei servizi resi nasce dalla duplice esigenza di mettere a reddito alcune attività qualificate - completando il quadro dei servi offerti - e di alzare il livello qualitativo dei servizi resi. Il progetto comprende anche lo studio e realizzazione di servizi ed eventi studiati ad hoc per le imprese innovative, rispondendo direttamente alla richiesta di loro fabbisogni. Da qui l'avvio di uno stretto rapporto di collaborazione con la partecipata Lucca Intec e con il Polo Tecnologico sui temi dell'innovazione, della sostenibilità e risparmio energetico e della sensibilizzazione sulla proprietà industriale. Individuazione dei temi da affrontare in comune, a beneficio anche e soprattutto delle imprese insediate nel Polo, risorse umane disponibili, attività da realizzare: questi gli obiettivi da raggiungere.	**1)** Presentazione di un piano di revisione dei servizi e delle tariffe: **2a)** Promozione e diffusione dei nuovi servizi e delle nuove modalità di deposito delle domande di marchio e brevetto: revisione/aggiornamento sito web: **2b)** Promozione e diffusione dei nuovi servizi e delle nuove modalità di deposito delle domande di marchio e brevetto: almeno 2 campagne CRM: **3)** attività di informazione/formazione in materia di anti-contraffazione: **4)** Partecipazione all'attività di progettazione riorganizzazione ufficio in materia di vigilanza e relativa attività di formazione:	**1)** entro marzo. **2a)** entro giugno **2b)** entro settembre. **3)** almeno 1 campagna CRM entro dicembre e 1 seminario entro giugno in collaborazione con Lucca-Intec presso il Polo Tecnologico Lucchese. **4)** Relazione sull'attività svolta al 30 ottobre.
Progetto 2C0104 Lucca Intec **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 Polo Tecnologici previsti nel territorio di riferimento. Si prevede inoltre di rafforzare il ruolo di coordinamento delle attività di animazione, scouting e servizi resi dagli stessi Poli alle imprese del territorio. Per il Polo Tecnologico Lucchese, a seguito della prossima sottoscrizione di un Accordo di Programma con la Regione Toscana ed il Comune di Lucca per il cofinanziamento delle opere, si avvierà la sistemazione degli spazi esterni agli edifici costruiti e la realizzazione dei collegamenti con i parcheggi pubblici. Per il Polo della Nautica di Viareggio, avuta conferma del finanziamento regionale, si procederà all'avvio della realizzazione dello stesso. Sul fronte dei contenuti, per entrambi i Poli precedenti e per quello di Capannori, si darà vita ad una intensa attività di scouting per arrivare alla piena occupazione degli stessi, sviluppando nel contempo una serie di servizi rivolti alle imprese insediate.	**1)** Polo Tecnologico: Perfezionamento Accordo di Programma con la Regione Toscana ed il Comune di Lucca, redazione del progetto esecutivo e del bando di gara per l'affidamento delle opere. **2)** Polo Nautica: Realizzazione del progetto esecutivo e del bando di gara per la realizzazione dell'intervento **3)** Revisione del modello organizzativo e societario della partecipata della Camera. Coordinamento e supervisione delle attività delle stesse: proposta alla Giunta entro giugno.	**1)** realizzazione **2)** realizzazione **3)** proposta alla Giunta entro giugno
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 2C	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 216.000,00** **euro 182.000,00** **euro 3.152.000,00**

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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di providenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Definizione di un modello di monitoraggio e di comunicazione al territorio 2016 - 2017: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di providenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Attuazione del monitoraggio e di comunicazione.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione del modello organizzativo interno attraverso il quale proporre il servizio ai soggetti interessati. 2016: Attuazione e sperimentazione del modello organizzativo interno definito l'anno precedente. 2017: Prosecuzione nella erogazione del servizio tramite modello organizzativo interno sperimentato.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Analisi del mercato di riferimento per l'individuazione di proposte da concretizzare 2016: 2017:		100%		

PROGRAMMA 2D01	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. 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. 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 programmatoria e di coordinamento organizzativo. 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.
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE

QUADRO OPERATIVO

PROGETTI 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 2D0101 L'impresa nell'europa: crescita e competitività **UFFICIO/I RESPONSABILE** Politiche Comunitarie – Eurosportello **AZIONI** Il progetto intende realizzare interventi per favorire la piena realizzazione del Mercato Unico, attraverso la promozione dei programmi, delle iniziative e delle politiche dell'Unione Europea per le PMI, favorendo inoltre la diffusione di una cultura dello sviluppo sostenibile, predisponendo iniziative a sostegno del tessuto imprenditoriale locale, anche in collaborazione con strutture camerali, per la realizzazione di attività progettuali e garantendo un puntuale servizio di informazione e "alerting" sul territorio. Aree prioritarie d'intervento: 1) Mercato unico, armonizzazione tecnica e cooperazione transnazionale; 2) Net-economy 3)Competitività, innovazione e Ricerca 4) Sviluppo sostenibile In tutte le aree di intervento particolare attenzione verrà data allo sviluppo e al rafforzamento di azioni da realizzarsi in collaborazione con soggetti di reti esistenti e alla promozione della costituzione di nuovi rapporti di collaborazione fra organismi pubblici e privati , facilitando la condivisione fra i vari organismi e partecipando ad incontri con i la finalità di mettere a fattore comune le varie attività progettuali che abbiano positive ricadute sul territorio.	**1)** Realizzazione seminari tecnici sui temi del mercato unico, dell'ICT e Ricerca, dell'e-commerce e web marketing, anche nell'ambito del progetto Google Eccellenze in digitale. **2)** Presentazione al Dirigente di un piano di riorganizzazione dell'ufficio e dei servizi, alla luce delle risorse stanziate sul budget dell'anno in corso e con la valutazione di eventuali condizioni tariffarie: **3)** Divulgazione e diffusione delle normative tecniche per il Mercato Unico: **4)** Attività di consultazione Commissione per favorire l'armonizzazione e la competitività delle imprese: **5)** Partecipazione a progetti comunitari attualmente in essere: **6)** Partecipazione a tavoli di lavoro e di progettazione nell'ambito della programmazione comunitaria 2014/2020: **7)** Alerting bandi a valere su programmi europei:	**1)** Realizzazione di almeno 3 seminari tecnici **2)** entro il 30 aprile. **3)** almeno 3 interventi di promozione. **4)** realizzazione di almeno 2 interventi di promozione. **5)** report attività realizzate. **6)** report. **7)** almeno 5 interventi di promozione e diffusione.
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 2D	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 7.000,00** **euro 3.500,00** **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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Avvio gestione convenzione con la Fondazione Puccini: relazione sullo stato dell'arte, redazione obiettivi triennali e report risultati ottenuti. 2016 - 2017: Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Valorizzazione delle filiera lapidea nella sua accezione di architettura, design, arte, attraverso il progetto MuSA: report su eventi, sito web, contenuti, gestione struttura. 2016 - 2017: Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: report eventi, sito web, contenuti, gestione struttura.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Marketing territoriale e turismo: realizzazione piano programmatico triennale. 2016 - 2017: Marketing territoriale: report sui risultati ottenuti in base agli obiettivi triennali dati.		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 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 2E0101 Internazionalizzazione, promozione interna e turismo **UFFICIO/I RESPONSABILE** Promozione Interna ed Estera **AZIONI** Il progetto mira a supportare il processo di internazionalizzazione delle imprese, la promozione locale e nazionale e le azioni a favore del turismo. I tradizionali servizi dello Sportello Sprint dovranno essere oggetto di una revisione totale, a causa del mancato rinnovo delle convenzioni con i consulenti da parte di Toscana Promozione: risposte a quesiti e seminari informativi sui temi dell'internazionalizzazione dovranno comunque essere assicurati con lo stesso livello qualitativo ed a costi interni minimi per l'Ente. Si valuterà inoltre l'avvio di un nuovo servizio per il check up dell'impresa che vuole iniziare ad esportare. Per arrivare ad una piena razionalizzazione delle risorse, l'ufficio avvierà un percorso di collaborazione con la partecipata Lucca Promos per la gestione e l'organizzazione di eventi da e con l'estero. La promozione in Italia sarà attuata attraverso l'organizzazione diretta di 3 eventi sul territorio nazionale, il cui successo è ormai consolidato e dimostrato dalla partecipazione delle aziende e del pubblico (Art. Firenze e Milano, il Desco), attraverso la valorizzazione delle filiera lapidea versiliese (progetto MuSA), che quest'anno consoliderà il suo ruolo come struttura museale e con una collezione stabile, con iniziative organizzate da Enti ed organismi del territorio e cofinanziate in base a protocolli d'intesa, ed infine attraverso azioni sul turismo.	**1)** Presentazione al Dirigente di un piano di riorganizzazione dell'ufficio e dei servizi alla luce dei mancati rinnovi delle convenzioni di Toscana promozione con gli esperti di settore, della prevista collaborazione con la partecipata camerale nelle attività di internazionalizzazione (b2b), della collaborazione per la gestione della Fondazione Puccini e delle risorse stanziate in bilancio: **2)** Organizzazione eventi di promozione interna: Art. Firenze, Mostra Artigianato Milano, Desco. **3)** Organizzazione di eventi di promozione internazionale in collaborazione con la partecipata camerale: **4)** MuSA: realizzazione eventi di animazione, cura e gestione sito web, avvio lavorazione contenuti stabili: **5)** Fondazione Puccini: realizzazione calendario attività programmate dal Dirigente:	**1)** entro aprile. **2)** Organizzazione di 3 eventi: report. **3)** report attività. **4)** Report attività. **5)** Report.

Progetto 2E0102 Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos **UFFICIO/I RESPONSABILE** Lucca Promos **AZIONI** 1) La Camera conferma la strategicità ad intevenire nell'internazionalizzazione per favorire la presenza delle imprese lucchesi sul mercato internazioale. Pur in poresenza di una consistenete riduzione delle risorse disponibili si procederà alla realizzazione di: a) organizzazione di missioni mirate nei mercati esteri; b) accoglienza di delegazioni estere ed organizzazione di incontri bilaterali; c) visite aziendali sul territorio da parte di operatori stranieri; d) partecipazione a fiere ed eventi all'estero. per i settori agroalimentare e ortoflorivivaistico, nautico, cartario ed imballaggi, lapideo, calzaturiero, artigianato artistico e turismo. Si opererà per mantenere il rapproto con Toscana Promozione sia per la fase di programmazione che di cofinanziamento del programma di attività e si ricercheranno ulteriori sinergie, per il settore del turismo con gli enti locali. 2) Intensa attività di stimolo alla partecipazione del territorio a progetti a valere su risorse regionali, nazionali, comunitarie ed internazionali, anche tramite la promozione e l'organizzazione diretta di tali progetti. Dal costante monitoraggio dei bandi nasce l'attività di presentazione di proposte progettuali, l'attività di gestione e di rendicontazione finanziaria dei progetti approvati e finanziati.	**1a)** realizzazione 80% programma delle iniziative approvato dalla Giunta camerale **1b)** inserimento iniziative di interesse per il territorio nel programma di Toscana Promozione **2)** proposte progettuali presentate sui bandi comunitari e su quelli per il Polo Tecnologico	**1a)** realizzazione 80% programma delle iniziative approvato dalla Giunta camerale **1b)** inserimento iniziative di interesse per il territorio nel programma di Toscana Promozione **2)** almeno 2 nuove proposte
Progetto 2E0103 Musa **UFFICIO/I RESPONSABILE** Dirigente Promozione e Sviluppo per le imprese - Amministrazione **AZIONI** Nel 2014 si è provveduto al ripristino e trasformazione delle funzioni on line; attivazione social; implementazione dei contenuti, sviluppo attività proprie e sviluppo ospitalità attività di terzi; posizionamento territoriale; posizionamento comunicazionale provinciale, regionale e nazionale. Le attività previste per l'anno 2015 proseguiranno la suddetta strategia andando a completare i contenuti artistici e architettonici, proseguendo nella definizione di una redazione attiva nell'aggiornamento della comunicazione 2.0, estendendo le relazioni con le imprese e con le istituzioni culturali, organizzando o ospitando eventi. Si procederà inoltre a definire una strategia di intervento per migliorare la visibilità dello spazio MuSA e le aree esterne.	**1)** progettazione del calendario degli eventi 2016 (propri e di terzi): **2)** gestione dei social media – facebook, youtube, pinterest: **3)** incremento relazioni con istituzioni/laboratori: **4)** Progettazione contenuti collezioni stabili del museo e percorso museografico **5)** Verifica amministrativa possibilità di avere in uso esclusivo parte dell'area esterna e conseguenti valutazioni progettuali; **6)** prosecuzione consolidamento attività commerciale del MuSA procurando risorse in entrata:	**1)** entro novembre 2015 **2)** report attività **3)** report su relazioni alimentate ed attivate **4)** realizzazione **5)** Verifica amministrativa entro marzo e conseguenti valutazioni progettuali; **6)** almeno € 15.000;
Progetto 2E0104 Fondazione Puccini **UFFICIO/I 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. Le attività verranno svolte ricercando la massima collaborazione con altri soggetti, privati o pubblici, che in provincia realizzano eventi legati al nome di Puccini.	**1)** Coordinamento dell'attuazione del programma di attività approvato dal Consiglio della Fondazione Puccini, per le parti di competenza della Camera, che verranno poste in essere dalla struttura camerale.	**1)** realizzazione
Progetto 2E0105 Agricoltura e tutela delle produzioni tipiche **UFFICIO/I RESPONSABILE** Promozione interna ed estera **AZIONI** Il progetto comprende attività di natura anagrafico/certificativa ed attività di promozione orientate al supporto delle produzioni di qualità del settore agroalimentare: gestione della certificazione e tracciabilità del vino (doc, igt) e dell'olio (dop, igp), organizzazione delle attività propedeutiche ai lavori della commissione di degustazione del vino e del comitato di assaggio olio, gestione delle procedure per la certificazione ed il mantenimento del marchio collettivo del Pane di Altopascio Tradizionale.	**1)** Ridefinizione dei rapporti economici ed amministrativi con i componenti del Comitato di assaggio oli ai fini del raggiungimento di un equilibrio di gestione nell'ambito dell'attività di assaggio e certificazione del comitato stesso, previa stipula Convenzione con Certiquality S.r.l di concerto con Unioncamere Regionale. **2)** Piano di riorganizzazione del servizio di Segreteria Tecnico-Amministrativa in seno al Comitato di assaggio oli: **3)** Modifica protocollo di Intesa con la Strada del Vino e dell'Olio per la parte inerente l'attività di gestione servizio di Segreteria Tecnico-Amministrativa attualmente in capo all'Associazione stessa: **4)** Digitalizzazione dell'attività di convocazione e gestione delle commissioni del vino attraverso il nuovo programma gestionale GEREM –	**1)** **2)** entro aprile **3)** entro aprile. **4)** report sulle innovazioni intervenute. (scadenza ottobre 2015)
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 2E	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 700.000,00** **euro 368.500,00** **euro 0,00**

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3A	Riorganizzazione dell'Ente.			
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Definire il modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e dare avvio al percorso formativo del personale; 2016: Attuazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e prosecuzione del percorso formativo del personale; 2017: Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera rispetto all'anno precedente.		<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.		<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1
INDICATORE STRATEGICO	**STATO al dicembre 2014**	**TARGET ANNO 2015**	**TARGET ANNO 2016**	**TARGET ANNO 2017**
2015: Predisposizione di una prima analisi sulle conseguenze dell'avvio di un percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere di Commercio. 2016: Predisposizione di una programmazione operativa del percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere. 2017: Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 3A01	Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico. 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. 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. 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.			
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2015	**RISULTATI ATTESI**	**TARGET**
Progetto 3A0101 Supporto agli organi ed al Segretario Generale nel processo di riforma del sistema camerale **UFFICIO/I RESPONSABILE** Segreteria **AZIONI** In previsione dei possibili accorpamenti tra enti camerali e tenendo conto della riduzione di risorse è necessario fare il punto della situazione sugli impegni giuridici in essere con altri enti e sulle immobilizzazioni finanziarie; quest'anno, pertanto, ci si concentrerà sulla revisione delle partecipate con particolare riferimento alle consortili ed agli enti di diritto privato e sugli accordi, convenzioni, protocolli in essere al fine di valutare eventuali recessi. Inoltre la riorganizzazione dell'ente rende necessaria una maggiore integrazione tra le attività camerali e quelle delle società controllate, pertanto si sperimenteranno forme di collaborazione più organizzate tra la Camera di commercio e Lucca Intec. Infine si monitorerà l'evoluzione normativa supportando gli organi nelle varie azioni che si deciderà di intraprendere.	**1)** Predisposizione degli atti necessari per rispettare l'adempimento previsto dalla Legge di Stabilità 2015 in merito alle partecipazioni societarie: **2)** Individuazione e sperimentazione di una forma di collaborazione più organizzata tra la Camera di Commercio e Lucca Intec con particolare riferimento agli adempimenti in merito alla Trasparenza, alla gestione documentale, alle novità normative in materia di contratti elettronici: **3)** Esame accordi, protocolli, convenzioni al fine di stabilirne la vigenza, l'onerosità, l'opportunità e/o la possibilità di estenderli al nuovo ente camerale: **4)** Avvio procedimento attuazione decisioni di Giunta in merito alle società partecipate ed agli altri enti di diritto privato cui aderisce: **5)** Monitoraggio dell'evoluzione normativa sulla riforma delle Camere di Commercio e supporto agli organi ed al Segretario per gli eventuali atti necessari:	**1)** entro marzo **2)** report finale **3)** entro ottobre **4)** entro 30 giorni dall'entrata in vigore delle relative delibere di Giunta. **5)** report finale
Progetto 3A0102 Riorganizzazione - Benessere organizzativo - Miglioramento efficienza gestione documenti e informazioni al personale. **UFFICIO/I RESPONSABILE** Personale **AZIONI** 1) A seguito del processo di riorganizzazione della Camera operativo a partire dal 2015, l'ufficio dovrà provvedere all'attuazione di tutte le procedure relative all'assegnazione degli incarichi ed alla stipula dei relativi contratti (1a). Provvederà, inoltre, all'attuazione degli accordi siglati sull'attribuzione delle indennità e, in collaborazione con l'Area Amministrativa, alla ridefinizione dei compiti del personale a seguito della riduzione delle attività esternalizzate (1b). L'ufficio affiancherà, inoltre il Segretario nella predisposizione delle valutazioni degli impatti organizzativi che dovessero originare da processi di aggregazione con altre realtà camerali (1c). 2) Nel 2013 si è svolta una indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati ai dirigenti e al personale nel 2014. Con i dirigenti e con il personale sono state individuate alcune azioni di miglioramento. Nel corso dell'anno 2015 si attuerà almeno una delle azioni di miglioramento proposte. 3) Negli anni scorsi l'ufficio Personale ha sistemato la documentazione contenuta nei fascicoli personali di alcuni dipendenti, nel 2014 si intende proseguire l'attività di sistemazione dei fascicoli personali. 4) 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. 5) Riorganizzazione ufficio: L'ufficio avvia un percorso di formazione per arrivare, nel corso di alcuni mesi, ad acquisire le competenze per la gestione economica del personale. Inoltre, a seguito dell'assegnazione di una nuova unità all'ufficio, siprovvederà alla formazione della stessa sia sulle competenze giuridiche che su quelle economiche.	**1a)** realizzazione delle attività previste: **1b)** realizzazione delle attività previste: **1c)** report sulle attività svolte **2)** attuazione azioni di miglioramento proposte nel 2014 **3)** sistemazione fascicoli personali **4a)** Completamento nei termini previsti di: conto annuale, anagrafe delle prestazioni, indicatori di benchmarking, osservatorio camerale, mappatura dei processi, rilevazione permessi legge104/92 e categorie protette, indagine pari opportunità, rilevazione lavoro flessibile **4b)** Invio all'Inpdap delle pratiche previdenziali di riscatto e ricongiunzione entro 6 mesi dalla loro richiesta (visto che riguarda anche il personale cessato, la frequenza e l'onerosità). Nel commento specificare numero e tipologia pratiche **4c)** compilazione relazione per il miglioramento quali-quantitativo dei servizi anno 2015 **5)** elaborazione in autonomia degli stipendi del mese di gennaio 2016	**1a)** entro il 31 marzo **1b)** entro il 30 giugno **1c)** report sulle attività svolte **2)** attuazione di 1 delle azioni di miglioramento **3)** almeno 10 fascicoli personali **4a)** report finale con dettaglio tipologie **4b)** Invio all'Inpdap delle pratiche previdenziali di riscatto e ricongiunzione entro 6 mesi dalla loro richiesta (visto che riguarda anche il personale cessato, la frequenza e l'onerosità). Nel commento specificare numero e tipologia pratiche **4c)** entro il 30 aprile **5)** realizzazione
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 3A	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 0,00** **euro 0,00** **euro 0,00**

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE
OBIETTIVO STRATEGICO 3B	Orientare la gestione della performance

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)		<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1

PROGRAMMA 3B01

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.
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.
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.

AREA DIRIGENZIALE TRASVERSALE

QUADRO OPERATIVO

PROGETTI 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 3B0101 Ciclo di gestione della performance **UFFICIO/I RESPONSABILE** Programmazione e controllo **AZIONI** **1) PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' ENTE:** A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso sarà necessario supportare gli organi, con analisi e report, nei processi di controllo e in quelli di eventuali decisioni di accorpamento con altre Camere. In caso di avvio di processi di accorpamento, l'ufficio parteciperà al processo di revisione/ridefinizione complessiva dei documenti di programmazione strategica ed operativa del nuovo soggetto che scaturirà dal percorso di aggregazione. **2) CICLO GESTIONE PERFORMANCE - SEMPLIFICAZIONE PROCEDURE**: Proseguimento dell'azione di semplificazione del ciclo di gestione della performance avviata nel 2014 con l'approvazione del Programma Pluriennale 2015-2019 e la RPP 2015 in modalità notevolmente più snelle rispetto al passato. In particolare, a fronte della riduzione del numero dei progetti annuali assegnati alla struttura, si perseguirà la correlativa riduzione del numero di indicatori da rendicontare. Nel corso dell'anno, a fronte dell'abbandono del sw Febe di Infocamere rivelatosi eccessivamente complesso per la gestione ordinaria, si implementerà una nuova modalità informatica decentrata di monitoraggio andamento risultati. Sempre in un'ottica di semplificazione verrà implementata sulle schede progetto l'integrazione tra le informazioni necessarie ai fini della relazione ex art. 15 c. 5 e quelle necessarie ai fini della programmazione e controllo attività dell'Ente. **3) OIV:** Nel mese di marzo scadranno dall'incarico di componenti dell'OIV gli attuali professionisti di cui la Camera si è avvalsa, pertanto sarà necessario studiare/approfondire la normativa relativa al rinnovo dell'organo ed espletare le relative procedure per ottenere la nuova nomina nel rispetto della tempistica prevista dalle norme.	**1)** predisposizione di analisi e report a supporto dei processi decisionali di riorganizzazione e di accorpamento definiti dal Consiglio: **2a)** processo di semplificazione: riduzione del numero degli indicatori (strategici nel Piano performance ed operativi nei progetti annuali) rispetto al 2014 **2b)** implementazione nuova modalità informatica decentrata per rilevazione risultati **2c)** Implementazione sulle schede progetto integrazione tra le informazioni necessarie ai fini della relazione ex art. 15 c. 5 e quelle necessarie ai fini della programmazione attività dell'Ente **2d)** Implementazione monitoraggio risultati standard di qualità definiti nella Carta dei servizi camerale **3)** rinnovo OIV nel rispetto dei termini/modalità previsti dalla normativa **4)** Acquisizione, studio ed implementazione analisi su bilancio di esercizio 2014 e preconsuntivo 2015: report analisi equilibrio economico-patrimoniale e finanziario: **5)** invio dati per analisi e indagini periodiche entro i termini richiesti	**1)** report finale **2a)** riduzione del numero degli indicatori (strategici nel Piano performance ed operativi nei progetti annuali) rispetto al 2014 **2b)** implementazione nuova modalità informatica decentrata per rilevazione risultati **2c)** Implementazione sulle schede progetto integrazione tra le informazioni necessarie ai fini della relazione ex art. 15 c. 5 e quelle necessarie ai fini della programmazione attività dell'Ente **2d)** Implementazione monitoraggio risultati standard di qualità definiti nella Carta dei servizi camerale **3)** rinnovo OIV nel rispetto dei termini/modalità previsti dalla normativa **4)** entro 15 ottobre **5)** invio dati per analisi e indagini periodiche entro i termini richiesti
4) Arricchire l'analisi per la predisposizione/aggiornamento del preventivo economico con **nuovi strumenti di indagine prospettica dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente** ad ausilio della programmazione pluriennale. Impiego del modello del Patrimonio Netto Disponibile, in collaborazione con l'ufficio Ragioneria. **5) Analisi e indagini periodiche**: Ipotizzando la prosecuzione del progetto regionale di benchmarking continuerà il lavoro di affinamento degli indicatori e la partecipazione al gruppo di lavoro regionale. Inoltre, la Camera parteciperà all'alimentazione del sistema informativo Pareto di Unioncamere nazionale attraverso un'attenta rilevazione dei dati che saranno oggetto dell'indagine e che con il tempo hanno acquisito un ruolo strategico per le politiche nazionali di sistema .		

Progetto 3B0102 Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders **UFFICIO/I RESPONSABILE** Relazioni esterne **AZIONI** **CUSTOMER SATISFACTION:** Le indagini di customer satisfaction sono diventati imprtanti strumenti utili anche per la programmazione dell'Ente: partire dalla valutazione della qualità dei servizi per orientarne l'azione futura dell'ente camerale.Nel 2015 proseguono 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 Sportello Internazionalizzazione.	**1)** realizzazione attività propedeutiche allo svolgimento dell'indagine generale di customer satisfactione previa realizzazione della stessa da parte di Unioncamere Toscana **2)** realizzazione delle indagini degli sportelli/servizi	**1)** realizzazione dell'indagine generale **2)** realizzazione delle indagini degli sportelli/servizi
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 3B	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 6.100,00** **euro 0,00** **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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di contenimento della spesa, attuazione dell'agenda digitale e revisione/armonizzazione dei sistemi contabili pubblici.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione di un sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti 2016: Attivazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti 2017: Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Analisi, razionalizzazione, controllo e valorizzazione delle partecipazioni e del patrimonio camerale. 2016-2017: Controllo e valorizzazione delle partecipazioni e del patrimonio camerale.		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Definizione di un programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero 2016: Attuazione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero 2017: Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero		100%	100%	100%

PROGRAMMA 3C01	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 improntare 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. 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. 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 amministrazione, 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.
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2015	**RISULTATI ATTESI**	**TARGET**
Progetto 3C0101 Fattura elettronica **UFFICIO/I RESPONSABILE** Proveditorato – Funzioni Informatiche – Ragioneria **AZIONI** Il sistema di fatturazione elettronica verso le Pubbliche Amministrazioni, previsto nella Legge finanziaria 2008 e divenuto realtà operativa da metà 2014 per la Pubblica Amministrazione centrale, è stato anticipato per tutte le altre Amministrazioni, al 31 marzo 2015 dal DL 66/2014, convertito in Legge 98/2014. La Camera di Commercio ha quindi provveduto entro il 2014 a porre in essere un' analisi della documentazione di riferimento (in particolare DM 55/2013 e suoi allegati), nonché l'avvio di alcune attività preliminari, compresa la costituzione di un gruppo di progetto che coinvolgerà in modo esteso gli uffici dell'Area Amministrazione. A fare data dal 31 marzo 2015, secondo le indicazioni specificate nella Circolare del 31 marzo 2014, si potranno dunque ricevere e pagare soltanto fatture pervenute in formato elettronico, attraverso l'apposito sistema di interscambio(SDI), piattaforma che funzionerà da interfaccia e sistema di veicolazione della documentazione e delle ricevute elettroniche che accompagneranno la trasmissione e la consegna dei documenti. Per gestire i conseguenti effetti sui sistemi contabili interni, già dall'avvio dell'anno 2015 saranno ovviamente indispensabili sia una specifica formazione degli uffici e attori coinvolti, sia l'adozione di un'adeguata azione informativa nei confronti dei fornitori, al fine di creare le premesse indispensabili per una gestione attiva ed efficace di una delle più significative novità del programma di digitalizzazione dell'amministrazione pubblica italiana. Tra gli aspetti di particolare significato ci sarà anche l'adozione/implementazione di una adeguato sistema di archiviazione e conservazione a norma dei documenti contabili dematerializzati.	**1)** Partecipazione eventi e incontri di formazione propedeutici alla fatturazione elettronica **2)** Gestione fatturazione elettronica ai sensi di Legge a far data dal 31 marzo 2015 **3)** Report annuale principali attività svolte, ogni Ufficio secondo proprie competenze e attività svolte	**1)** Partecipazione eventi e incontri di formazione propedeutici alla fatturazione elettronica **2)** Gestione fatturazione elettronica ai sensi di Legge a far data dal 31 marzo 2015 **3)** Report annuale principali attività svolte, ogni Ufficio secondo proprie competenze e attività svolte
Progetto 3C0102 Innovazione strumenti amministrativo-contabili **UFFICIO/I RESPONSABILE** Ragioneria **AZIONI** Nell'attuale fase di profonda riorganizzazione del sistema camerale, che prende le mosse dal DL 90/2014 convertito in Legge 114/214 e si concluderà con la legge di riforma della Pubblica Amministrazione attualmente all'esame del Parlamento, l'anno 2015 si caratterizzerà per la forte innovazione della gestione e della strumentazione contabile dell'Ente, sia sulla base di nuovi interventi del Legislatore o quale conseguenza di obblighi già vigenti, sia per l'esigenza di arricchire l'analisi condotta in fase di predisposizione/aggiornamento del preventivo economico con nuovi strumenti di indagine dell'equilibrio economico patrimoniale e finanziario dell'Ente, ad ausilio della programmazione su base ultrannuale. Le novità operative e nuove strumentazioni contabili sono dettagliabili in: 1) definizione rapporti con nuovo Istituto Cassiere e adeguamento operatività del servizio di cassa dall' 1/01/2015 1/02/2015 alle disposizioni di Tesoreria Unica (Legge 720/84 e relative norme attuative); 2) gestione sistema "split payment " di versamento per conto dei fornitori dell'IVA sugli acquisti di beni/servizi; 3) affinamento conoscenza ed utilizzo nuove funzionalità della banca dati PCC per il monitoraggio pagamenti e la certificazione dei crediti (anche per effetto dell'integrazione: banca dati PCC-sistema SDI a seguito dell'avvio della fatturazione elettronica dal 31 marzo 2015) ; 4) impiego del modello del Patrimonio Netto Disponibile, anche in collaborazione con l'Ufficio Programmazione e Controllo; 5) Verrà ovviamente garantito anche il 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.	**1)** Avvio e gestione rapporti con nuovo Istituto Cassiere dal 1 gennaio 2015 e adeguamento alle Disposizioni di Tesoreria Unica, nei termini di cui alla Legge 190/2014 dal 1 febbraio 2015: **2)** Gestione sistema "split payment " di versamento, nei termini della Legge 190/2014 e del DM attuativo: **3)** Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte **4a)** Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte **4b)** Acquisizione strumentazione ed implementazione analisi su bilancio di esercizio 2014:	**1)** realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte **2)** realizzazione e relativo report annuale attività svolte **3)** Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte **4a)** Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte **4b)** report analisi equilibrio economico-patrimoniale e finanziario entro 15ottobre 2015

Progetto 3C0103 Razionalizzazione contratti ed inventario **UFFICIO/I RESPONSABILE** Provveditorato **AZIONI** **1)** Dopo il lungo processo di ristrutturazione della sede, che ha comportato continui spostamenti si uffici e relativi arredi, riscontrata l'esigenza di procedere ad un profondo processo di razionalizzazione dell'inventario, nel 2013 si è avviato un progetto pluriennale di sistematica revisione (da ricerche nell'archivio degli atti un'operazione analoga fu condotta all'inizio degli anni '60), che è proseguito nel corso del 2014 con la ricognizione fisica dei beni ed il successivo riscontro con il programma XAC di gestione del patrimonio. Attraverso una serie di confronti interni si è giunti, a metà 2014, a definire una metodologia di lavoro per superare le problematiche riscontrate nel corso del processo di rilevazione fisica, mettendo a punto i criteri guida per la revisione e sistemazione dell'inventario. Al completamento della ricognizione fisica dei beni previsto per fine 2014, seguiranno le operazioni conclusive di abbinamento/riscontro. La fase successiva consisterà nella radiazione dei beni che risulteranno non più nella disponibilità dell'Ente; si avvierà quindi la terza e conclusiva fase con consegna agli uffici camerali della scheda identificativa dei beni presenti in ogni locale.	**1a)** Completamento fase ricognizione fisica dei beni e fase di abbinamento riscontro: **1b)** Provvedimento amministrativo di conclusione del progetto e consegna scheda identificativa beni ad almeno al 70% degli Uffici camerali (calcolati secondo organigramma in vigore dall'1/1/2015) **2a)** Comunicazione recesso contratti in proroga, con efficacia 01/07/2015: **2b)** Conclusione procedure nuovi contratti Pulizia, manutenzione antiincendio e controllo accessi: **2c)** Valutazione tecnico/economica e relativa proposta circa l'opportunità di stipulare contratti di manutenzione preventiva su ulteriori impianti in dotazione all'Ente:	**1a)** 31 maggio 2015 **1b)** Provvedimento amministrativo di conclusione del progetto e consegna scheda identificativa beni ad almeno al 70% degli Uffici camerali (calcolati secondo organigramma in vigore dall'1/1/2015) **2a)** entro 15 febbraio **2b)** entro 15 maggio **2c)** entro 31 luglio
2) Nel 2015 dovranno essere attivate le procedure per il rinnovo di alcuni contratti in Convenzione Consip (F.M. Uffici 4), perseguendo la logica di personalizzare, ove possibile, i servizi alle esigenze effettive di qualità/contenimento costi: a) Pulizia sede di Lucca e Viareggio; b) Reception (possibile dismissione del servizio); c) Servizio manutenzione antincendio; d) Servizio manutenzione antintrusione; Verrà effettuata, inoltre, una attenta valutazione tecnico/economica sull'opportunità di stipulare ulteriori contratti di manutenzione preventiva e non, su impianti in dotazione all'Ente di seguito precisati: 1) Impianto di condizionamento centralizzato - sede di Lucca 2) Impianto riscaldamento centralizzato - sede di Lucca 3) Impianto riscaldamento/condizionamento a pompa di calore - sede di lucca per n. 3 locali annessi corrispondenti agli ex uffici BPL, Sala dell'Oro, Sala della Seta, Ufficio Presidente. 4) Impianto idrico sanitario sedi di Lucca, Viareggio e magazzini 5) Varie Unità di trattamento aria presso sede di Lucca **3)** 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.	**3a)** Report numerico annuale: --N. contratti attivati nell'anno (annuali e/o pluriennali)/n. Contratti in scadenza. Risultato atteso 1 o > di 1 (corredare il dato con indicazione contratti attivati) -- dati relativi ad aggiornamento annuale dell'inventario al 31.12 anno precedente (n. matricole assegnate, corredate da specifiche su modalità acquisizione dati (XAC o altro); -- esiti dei controlli a campione su dichiarazioni requisiti Operatori Economici acquisite direttamente e pervenute all'Ufficio **3b)** Report annuale: su attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente ad acquisti di beni, servizi e lavori	**3a)** Report numerico annuale: --N. contratti attivati nell'anno (annuali e/o pluriennali)/n. Contratti in scadenza. Risultato atteso 1 o > di 1 (corredare il dato con indicazione contratti attivati) -- dati relativi ad aggiornamento annuale dell'inventario al 31.12 anno precedente (n. matricole assegnate, corredate da specifiche su modalità acquisizione dati (XAC o altro); -- esiti dei controlli a campione su dichiarazioni requisiti Operatori Economici acquisite direttamente e pervenute all'Ufficio **3b)** Report annuale: su attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente ad acquisti di beni, servizi e lavori
Progetto 3C0104 Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente **UFFICIO/I RESPONSABILE** Provveditorato Funzioni Informatiche **AZIONI** **1)** Gestione della "Continuità Operativa" prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale - In attuazione di quanto previsto dal Dlgs 30 dicembre 2010 articolo 50-bis del CAD (che delinea obblighi, adempimenti e compiti spettanti alle PA, all'Agenzia per Italia Digitale e al Ministero della la Pubblica Amministrazione e l'innovazione), la CCIAA di Lucca ha perfezionato (con relativa comunicazione all'AGID) i seguenti step: · nomina del Responsabile della Continuità Operativa e del comitato di Gestione della Crisi · individuazione dei servizi in ambito (essenziali) attraverso la compilazione di schede · Relazione sul CAD · Studi di fattibilità tecnica Per completare il percorso previsto dalla normativa, nel corso del 2015 si avvierà la prima definizione dei: a) piano di continuità operativa: fissa gli obiettivi e i principi da perseguire, descrive le procedure per la gestione della continuità operativa, anche affidate a soggetti esterni. Il piano tiene conto delle potenziali criticità relative a risorse umane, strutturali, tecnologiche e contiene idonee misure preventive. Le amministrazioni pubbliche verificano la funzionalità del piano di continuità operativa con cadenza biennale; b)piano di disaster recovery: stabilisce le misure tecniche e organizzative per garantire il funzionamento dei centri di elaborazione dati e delle procedure informatiche rilevanti in siti alternativi a quelli di produzione. AgID, sentito il Garante per la protezione dei dati personali, definisce le linee guida per le soluzioni tecniche idonee a garantire la salvaguardia dei dati e delle applicazioni informatiche, verifica annualmente il costante aggiornamento dei piani di disaster recovery delle amministrazioni interessate e ne informa annualmente il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione."	**1a)** Proposta di Piano continuità operativa e Disaster Recovery alla Amministrazione: **1b)** Trasmissione Piano continuità operativa e Disaster Recovery all'AgID: **2)** Ricognizione esigenze di supporto informatico da parte degli Uffici Camerali (20 febbraio e e 20 giugno) e report semestrale sulla partecipazione trasversale alle attività informatiche per la realizzazione dei progetti e/o delle attività dell'Ente **3a)** Report numerico annuale -- N. contratti attivati nell'anno (annuali e/o pluriennali)/n. contratti in scadenza. Risultato atteso 1 o > di 1 (nel commento specificare la tipologia di contratti e le condizioni ottenute) -- N. acquisti dell'anno attraverso MEPA e altre centrali di acquisto **3b)** Gestione toner: sostituzione al massimo entro 24 ore dalla richiesta **3c)** Report annuale: su attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente ad acquisti e problematiche di tipo informatico	**1a)** realizzazione **1b)** entro 15 gg dall'approvazione **2)** Ricognizione esigenze di supporto informatico da parte degli Uffici Camerali (20 febbraio e e 20 giugno) e report semestrale sulla partecipazione trasversale alle attività informatiche per la realizzazione dei progetti e/o delle attività dell'Ente **3a)** Report numerico annuale -- N. contratti attivati nell'anno (annuali e/o pluriennali)/n. contratti in scadenza. Risultato atteso 1 o > di 1 (nel commento specificare la tipologia di contratti e le condizioni ottenute) -- N. acquisti dell'anno attraverso MEPA e altre centrali di acquisto **3b)** Gestione toner: sostituzione al massimo entro 24 ore dalla richiesta **3c)** Report annuale: su attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente ad acquisti e problematiche di tipo informatico
2) Partecipazione alle attività ordinarie e di progetto degli altri Uffici camerali per le parti informatiche - verrà attuata una collaborazione alla realizzazione dei Progetti facenti capo ad altri uffici, con particolare attenzione agli aspetti informatici, previa adozione di un sistema di ricognizione semestrale delle esigenze degli uffici, per programmare le attività di supporto informatico più significative dell'Ente. **3)** 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.		

Progetto 3C0105 Presidio continuo alla gestione della riscossione **UFFICIO/I RESPONSABILE** Diritto annuale **AZIONI** **1)** Nuove modalità di sollecito riscossione spontanea: oltre a condurre l'attività di assistenza al ravvedimento spontaneo, a partire dal sollecito per l'anno 2014 (a marzo 2015), stante l'aumentata criticità di anticipare per quanto possibile l'azione di pagamento spontaneo da parte delle imprese, si amplierà l'ambito delle imprese raggiunte, inserendo tra i destinatari anche le imprese paganti in misura fissa che hanno versato il diritto in modo incompleto. L' Ufficio avvierà, altresì, sul diritto 2015 una prima azione di sollecito già a fine anno (novembre 2015), con successiva ripetizione nel mese di febbraio 2016 sulle posizioni ancora inadempienti. **2)** Attivazione di canali diretti di contatto e supporto per eventuali analisi delle posizioni gestite dai cosiddetti utenti "intermedi": studi commercialisti/associazioni/ordini, presso i quali verrà proseguita l'azione proattiva di collaborazione dell'Ufficio Diritto Annuale; **3)** Controlli comunicazioni di inesigibilità: avrà avvio l'attività di verifica delle comunicazioni di inesigibilità pervenute da Equiltalia entro il dicembre 2014. **4)** Emanazione ruolo diritto 2013 **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.			**1a)** Gestione sollecito con estensione ai paganti 2014 in misura fissa incompleti: **1b)** Gestione prima fase sollecito diritto annuale 2015 (sia omessi che incompleti in misura fissa): **2)** Comunicazione agli "utenti intermedi" disponibilità di approfondimento su liste utenti: **3)** Controllo comunicazioni di inesigibilità di cui ci chiedono il rimborso spese nel 2015 (comunicazioni ricevute anno 2014) **4)** Consegna ruolo 2013 ad Infocamere: **5a)** Gestione temporale attività amministrative connesse a: – Riesame cartella esattoriale in autotutela (30 gg dalla richiesta di sgravio) – Incassi da sollecito 2015 (su diritto omesso 2014) pari ad almeno il 10% del credito a Dicembre 2014 (dati di consuntivo). – Tempestiva evasione richieste mail (3 gg dalla richiesta) –Controlli sui fornitori/su destinatari di contributi/per altre finalità interne (8 gg dalla richiesta).	**1a)** entro 31 marzo **1b)** entro 30 novembre 2015 **2)** entro 15 febbraio 2015 e report annuale su effettuazione eventuali controlli richiesti: entro 31.12.2015 **3)** Controllo comunicazioni di inesigibilità di cui ci chiedono il rimborso spese nel 2015 (comunicazioni ricevute anno 2014) **4)** entro 31.12.2015 **5a)** Gestione temporale attività amministrative connesse a: – Riesame cartella esattoriale in autotutela (30 gg dalla richiesta di sgravio) – Incassi da sollecito 2015 (su diritto omesso 2014) pari ad almeno il 10% del credito a Dicembre 2014 (dati di consuntivo). – Tempestiva evasione richieste mail (3 gg dalla richiesta) –Controlli sui fornitori/su destinatari di contributi/per altre finalità interne (8 gg dalla richiesta).
			5b) 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): – %riscossione spontanea (calcolata all'emanazione ruolo) e % di riscossione coattiva al 30/06 e 31/12 (secondo dati disponibili) – valore rimborsi di ufficio in corso di esercizio, a seguito analisi versamenti non attribuiti – Esiti verifiche ed analisi conti di gestione per ruoli diritto annuale, in collaborazione con Ufficio Ragioneria, e con gestione diretta dei rapporti con Equitalia	**5b)** 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): – %riscossione spontanea (calcolata all'emanazione ruolo) e % di riscossione coattiva al 30/06 e 31/12 (secondo dati disponibili) – valore rimborsi di ufficio in corso di esercizio, a seguito analisi versamenti non attribuiti – Esiti verifiche ed analisi conti di gestione per ruoli diritto annuale, in collaborazione con Ufficio Ragioneria, e con gestione diretta dei rapporti con
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 3C			**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 0,00** **euro 0,00** **euro 0,00**

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE
OBIETTIVO STRATEGICO 3D	Trasparenza

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: Rispetto di tutti gli adempimenti di legge attestato dall'OIV 2016: Avvio della revisione della Carta dei servizi previa indagine presso l'utenza camerale. 2017: Revisione della Carta dei servizi		100%	100%	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 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 3D0101 Trasparenza e anticorruzione **UFFICIO/I RESPONSABILE** Responsabile per la trasparenza (Dirigente Area Anagrafico certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del mercato) **AZIONI** La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente: a questo scopo ritiene necessario continuare a mantenere alta l'attenzione circa il grado di rispetto all'interno dell'Ente degli obblighi per la trasparenza affinché questi si trasformino gradualmente da "adempimento" richiesto agli uffici in ordinario modus operandi degli stessi. Al tempo stesso, in materia di anticorruzione, sia ai fini della revisione del Piano triennale che allo scopo di aumentare il grado di consapevolezza e conoscenza della materia, saranno avviati approfondimenti tematici con il personale addetto sulle attività a maggior rischio corruzione allo scopo di aggiornare le casistiche di rischio e le misure di contrasto più consone in base all'organizzazione e alle attività dell'ente .	**1a)** Rispetto di tutti gli adempimenti di legge attestato dall'OIV **1b)** Azioni tese a stimolare il miglioramento della percentuale di attuazione adempimenti di pubblicazione nella "fascia 3" della griglia ANAC (range da 67% a 100%) rispetto all'anno precedente: **2)** Monitoraggio sull'aggiornamento di amministrazione trasparente - rispetto delle scadenze e degli eventuali correttivi/integrazioni richiesti agli uffici in occasione del monitoraggio periodico effettuato dal referente per la trasparenza ai fini dell'aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente **3)** Revisione casistiche di rischio e le misure di contrasto rispetto a quelle previste nelle Linee guida Unioncamere	**1a)** Realizzazione **1b)** report **2)** realizzazione **3)** Realizzazione
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 3D	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 0,00** **euro 0,00** **euro 0,00**

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	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: definizione di un modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate e sua attuazione 2016: riconoscimento dell'accessibilità e dell'usabilità dal CNIPA 2017: gestione integrata della comunicazione tra Camera di Commercio e le sue controllate		100%	100%	100%

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: realizzazione del nuovo sito web per la Camera di Commercio e per Lucca Intec 2016: perfezionamento del modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate 2017:		100%	100%	

INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
2015: 2016: definizione del monitoraggio sull'utenza (customer satisfaction) per i siti 2017: realizzazione dei monitoraggi sulla soddisfazione dell'utenza			100%	100%

PROGRAMMA 3E01	Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerali 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 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 3E0101 Comunicazione digitale e la sua strategia **UFFICIO/I RESPONSABILE** Relazioni esterne **AZIONI** **1) SITO WEB:** Nell'ottica della diffuzione delle informazioni e dei servizi camerali attraverso la comunicazione internet, obiettivo strategico previsto nella linee programmatiche 2015 - 2019, nel corso del 2014 si intende procedere al restyling informatico e di immagine del sito camerale, le azioni previste sono l'aggiudicazione della gara, la messa on line del sito. Continua nel corso del 2015 lo sviluppo del profilo della Camera di Commercio di Lucca su Facebook. Per favorire la cultura della comunicazione interna ed esterna del personale camerale e delle partecipate verranno organizzate giornate formative dedicate in particolare alla comunicazione web. **2) MATERIALE PROMOZIONALE:** Partecipazione al tavolo tecnico per la produzione e realizzazione del documentario "Noi Lucchesi" e di video dedicati al territorio. Predisposizione di testi per brochuire dediate alla promozione turistica del territorio.	**1a)** definizione di un modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate e sua attuazione **1b)** predisposizione proposte bandi di gara e avvio procedure di gara per i nuovi siti web /Camera e Lucca Intec), previa approvazione del SG **1c)** messa on line dei nuovi siti **1d)** raggiungimento di 600 "mi piace" sulla pagina Facebook della CCIAA di Lucca **1e)** organizzazione giornate formative per tutto il personale camerale e delle partecipate **2)** produzione di video pillole da 3 minuti	**1a)** definizione di un modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate e sua attuazione **1b)** predisposizione proposte bandi di gara e avvio procedure di gara per i nuovi siti web /Camera e Lucca Intec), previa approvazione del SG **1c)** messa on line dei nuovi siti **1d)** raggiungimento di 600 "mi piace" **1e)** organizzazione di n. 2 giornate formative **2)** n. 6 video pillole da 3 minuti entro giugno
3) ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI ISTITUZIONALI E SUPPORTO AGLI ORGANI PER LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: Nell'ottica della valorizzazione dell'identità e del ruolo dell'Ente e nel rafforzamento dell'immagine si prosegue con l'organizzazione degli eventi istituzionali dell'Ente da parte dell'ufficio Relazioni con l'Esterno. Nel 2015 l'ufficio seguirà l'organizzazione degli eventi relativi alla Premiazione della Fedeltà al Lavoro e del Progresso Economico e la Giornata della Trasparenza. 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.). L'ufficio collaborerà inoltre al coordinamento della comunicazione per gli eventi dell'Area Promozione e Sviluppo, in particolare seguirà la manifestazione Il Desco 2015, ed altre iniziative che verranno concordate nel corso dell'anno. L'ufficio collaborerà inoltre al coordinamento della comunicazione per gli eventi dell'Area Anagrafico Certificativa - Regolazione del Mercato, in particolare seguirà la comunicazione per la Settimana della Conciliazione 2015, ed altre iniziative che verranno concordate nel corso dell'anno.	**3a)** supporto agli organi (Presidente, Giunta, Consiglio) per la comunicazione istituzionale: **3b)** a - organizzazione e comunicazione degli eventi istituzionali approvati dal Segretario generale: report finale b - coordinamento della comunicazione degli eventi decisi dal Dirigente dell'Area Promozionale e dal Dirigente dell'Area Anagrafico Certificativa - Regolazione del Mercato: report finale	**3a)** report finale **3b)** report finale
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 3E	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 20.000,00** **euro 0,00** **euro 20.000,00**

AREA STRATEGICA 3	COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3F	Innovazione normativa e miglioramento continuo.			
INDICATORE STRATEGICO	STATO al dicembre 2014	TARGET ANNO 2015	TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
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 2015	RISULTATI ATTESI	TARGET
Progetto 3F0101 Individuazione di soluzioni migliorative per i servizi offerti e le attività svolte nonché proseguimento nell'attività di riordino degli archivi camerali escluso lo storico **UFFICIO/I RESPONSABILE** Protocollo **AZIONI** Negli ultimi due anni si è completato il quadro delle regole tecniche di attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale e, pertanto, entro ottobre 2015, è necessario sostituire il sistema di protocollo con un sistema di gestione documentale che permette di registrare, lavorare, fascicolare ed archiviare tutti i documenti in formato elettronico. L'adozione di un nuovo sistema di gestione documentale comporta un lavoro preparatorio che interessa gli aspetti organizzativi dell'ente, il flusso della documentazione in entrata ed in uscita, la customizzazione (ruoli, titolari, lettura pec e fax, ecc) e la sperimentazione del nuovo software di Infocamere, la formazione specifica per i nuovi adempimenti, la revisione del titolario, la revisione del manuale di gestione e di conservazione. In fase operativa sarà necessario offrire supporto costante ai colleghi nell'utilizzo del nuovo software, nella fascicolazione, nell'applicazione delle nuove modalità di conservazione. Inoltre saranno assunte nuove responsabilità con rilevanza penale. Questo lavoro prevederà una stretta collaborazione con i colleghi delle Funzioni Informatiche. Parallelamente si proseguirà nel miglioramento dei servizi con particolare riferimento al deposito dei listini e nel lavoro di riordino degli archivi camerali con la realizzazione della seconda tranche del progetto	**1a)** Elaborazione di un piano di migrazione al nuovo sistema di gestione documentale: **1b)** Svolgimento di tutte le attività preparatorie previste dal piano di migrazione: **1c)** Acquisizione delle competenze necessarie per diventare, insieme ai colleghi delle Funzioni Informatiche, gruppo specializzato nel supporto ai colleghi nell'utilizzo del nuovo sistema di gestione documentale. Migrazione al nuovo sistema di gestione documentale entro ottobre con supporto costante ai colleghi per almeno sei mesi: **2)** Elaborazione proposta per lo sviluppo del servizio di deposito listini **3)** Realizzazione della seconda tranche del progetto archivio **4)** Collaborazione con gli Uffici camerali per l'invio massivo di pec e conseguente aggiornamento della rubrica interna.	**1a)** entro giugno **1b)** entro metà settembre **1c)** realizzaizone. **2)** entro ottobre **3)** Realizzazione **4)** Realizzazione almeno di 1 invio massivo.
BUDGET 2015 OBIETTIVO STRATEGICO 3F	**ONERI** **PROVENTI** **INVESTIMENTI**	**euro 0,00** **euro 0,00** **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.

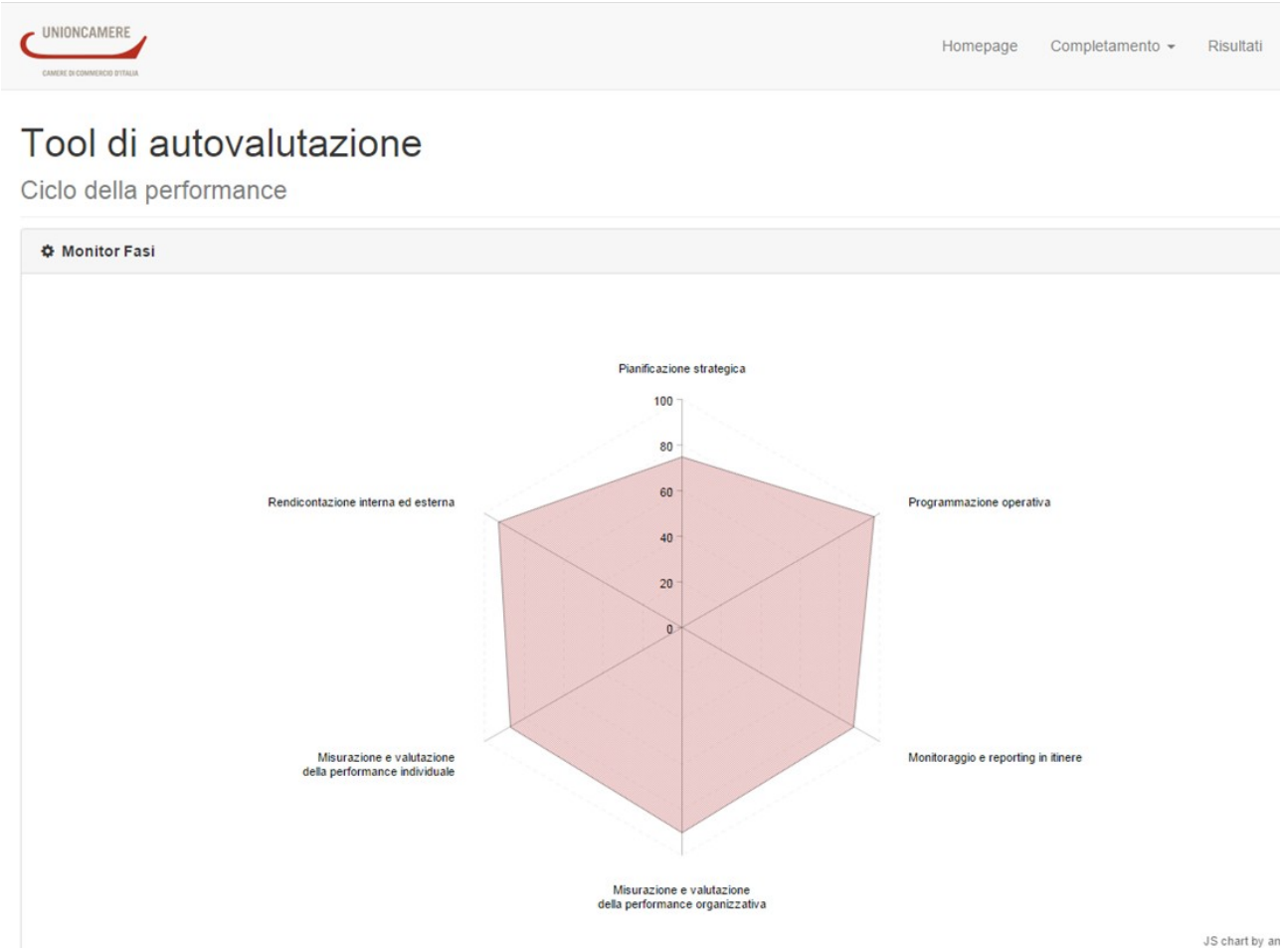
Nel corso del 2015, come ogni anno, la Camera parteciperà al progetto di benchmarking tra le Camere della Toscana (progetto che attualmente comprende complessivamente 22 Camere tra cui le dieci Camere toscane), nonché alla rilevazione degli Osservatori camerali e al progetto Pareto di Unioncamere nazionale.

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
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

6.2 Check up e azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La Camera di Lucca, nel 2014 ha utilizzato il modello di check-up predisposto da Unioncamere nazionale, al fine di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, delibere Civit e Linee guida Unioncamere nazionale).
Il modello di check-up è un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione in essere nella Camera, estendendo la valutazione all'intero ciclo di gestione della performance. Esso fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio del sistema in essere e garantisce un flusso informativo come punto di partenza di un "Piano di miglioramento" del sistema.
Di seguito i risultati conseguiti:



Da questi risultati la Camera imposterà delle azioni correttive per migliorare il proprio posizionamento rispetto al livello di corrispondenza con il ciclo performance previsto dalla normativa.