



1182

Camera di Commercio  
Lucca

CAMERA DI COMMERCIO DI LUCCA

# **Piano della performance 2020-2022**

[Approvato con Delibera di Giunta del 28 gennaio 2020.](#)

## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA .....</b>	<b>4</b>
1.1 - Mission e principali attività .....	4
1.2 - Organizzazione e personale.....	6
1.3 - Bilancio. Le risorse economiche .....	15
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>18</b>
2.1 – Valore aggiunto.....	18
2.2 – Le imprese e gli addetti.....	19
2.3 – I settori di specializzazione della provincia di Lucca .....	21
2.4 – Il turismo .....	22
2.5 – La popolazione, il reddito disponibile e la spesa delle famiglie.....	24
2.6 – Il mercato del lavoro .....	26
<b>3. PIANIFICAZIONE .....</b>	<b>29</b>
3.0 - Albero della performance.....	30
3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	32
3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	41
<b>4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>63</b>

## Premessa

Il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare il Programma Pluriennale 2015-2019, la Relazione Previsionale e Programmatica 2020, il Preventivo economico 2020 e il Budget direzionale 2020.

Come noto nel mese di novembre 2016, è stato approvato e pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Legislativo n. 219/2016, che ha sancito la revisione del sistema camerale italiano. Il decreto infatti è stato emanato in attuazione dell'art. 10 della Legge n.124/2015, per il "riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura previsto".

Il punto d'arrivo del disegno del Legislatore è stato definitivamente sancito dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018 il quale accoglie la proposta di razionalizzazione organizzativa presentata da Unioncamere Nazionale:

- rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio, per ricondurne il numero complessivo entro il limite di 60 (articolo 3, comma 1);
- razionalizzazione delle sedi delle singole camere di commercio e delle Unioni regionali (art. 3, c. 2, lett. a)
- razionalizzazione e riduzione aziende speciali mediante accorpamento o soppressione (art. 3, c. 2, lett. b);
- razionalizzazione organizzativa (art. 3, c. 3), contenente il riassetto degli uffici e dei contingenti di personale, la conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche e la razionale distribuzione del personale dipendente delle camere di commercio.

In forza del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico, quindi, la Camera di Commercio di Lucca viene accorpata, unitamente a quella di Massa Carrara e di Pisa, nella Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura della Toscana Nord-Ovest con sede legale presso l'attuale sede secondaria di Viareggio.

Successivi ricorsi avanzati da alcune Camere di Commercio, tra cui quella di Massa Carrara, da alcune Associazioni di Categoria e dalla Regione Piemonte, sono giunti all'esame di merito del Tar del Lazio che, in data 30 aprile 2019, ha riconosciuto fondati dubbi di costituzionalità della legge delega di riordino delle Camere di Commercio, rinviando l'esame della questione alla Corte Costituzionale

In attesa del pronunciamento della Corte i procedimenti di accorpamento che interessano i ricorrenti sono sospesi.

Infine va considerato che nel corso del 2019 è scaduto il mandato del Consiglio della Camera di Commercio di Lucca e che la legge di riforma stabilisce che il Consiglio delle Camere di Commercio oggetto di accorpamento resti in carica fino al completamento della procedura di costituzione del nuovo Ente.

Pertanto, preso atto dell'attuale situazione di forte incertezza, la Camera di Commercio di Lucca, in linea con il proprio Programma Pluriennale 2015-2019 (approvato dal Consiglio camerale il 4 dicembre 2014) con il quale sono state individuate le Aree strategiche del suo mandato, definisce il Piano della Performance 2020-2022 in un'ottica di continuità e di mantenimento dei risultati raggiunti, in attesa dell'eventuale accorpamento o in alternativa del rinnovo dei propri organi.

# 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

## 1.1 - Mission e principali attività

La CCIAA di Lucca in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

**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

La **mission** che si è data la CCIAA di Lucca è:

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

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.

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA.

A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

<p> <b>Semplificazione e trasparenza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi</li> <li>▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa</li> </ul>	<p> <b>Tutela e legalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tutela della legalità</li> <li>▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato</li> <li>▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti</li> <li>▶ Sanzioni amministrative</li> <li>▶ Metrologia legale</li> <li>▶ Registro nazionale protesti</li> <li>▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi</li> <li>▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci</li> <li>▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo</li> <li>▶ Tutela della proprietà industriale</li> </ul>	<p> <b>Digitalizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestione Punti impresa digitale</li> <li>▶ Servizi connessi all'Agenda digitale</li> </ul>
<p> <b>Orientamento al lavoro e alle professioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Orientamento</li> <li>▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro</li> <li>▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro</li> <li>▶ Certificazione competenze</li> </ul>	<p> <b>Turismo e cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali</li> </ul>	<p> <b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa</li> <li>▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni</li> <li>▶ Osservatori economici</li> </ul>
<p> <b>Internazionalizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informazione, formazione, assistenza all'export</li> <li>▶ Servizi certificativi per l'export</li> </ul>		<p> <b>Ambiente e sviluppo sostenibile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile</li> <li>▶ Tenuta Albo gestori ambientali</li> <li>▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale</li> </ul>

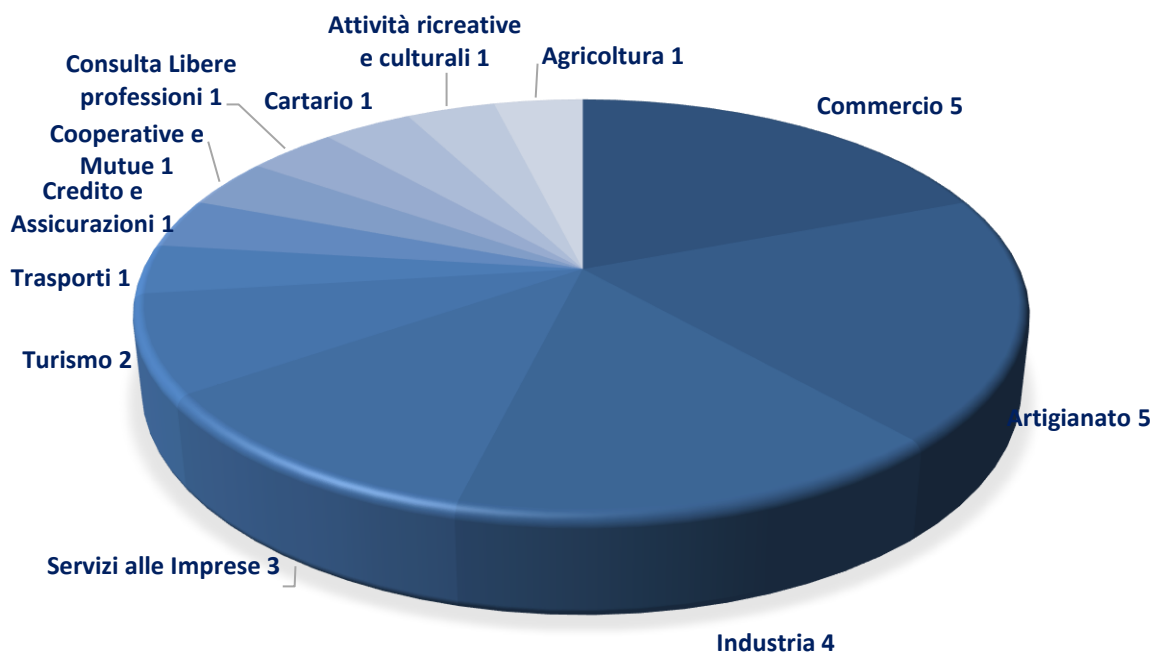
## 1.2 - Organizzazione e personale

### GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA di Lucca:

- **il Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori. Attualmente il Consiglio della Camera di Commercio di Lucca non comprende i rappresentanti delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori perché non hanno presentato loro candidature.

### COMPOSIZIONE CONSIGLIO PER SETTORE



- **la Giunta**, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da otto membri eletti dal Consiglio camerale;

COMPONENTI GIUNTA	SETTORE DI APPARTENENZA
Giorgio Giovanni Bartoli - Presidente	industria
Ademaro Cordoni - Vice Presidente	commercio
Maurizio Fantini	agricoltura
Michela Fucile	artigianato
Andrea Gianecchini	artigianato
Alessio Lucarotti	commercio
Claudio Romiti	industria
Roberto Favilla	servizi alle imprese
Benedetto Stefani	turismo

- **il Presidente**, Giorgio Bartoli, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA, del Consiglio e della Giunta;
- **il Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, **dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

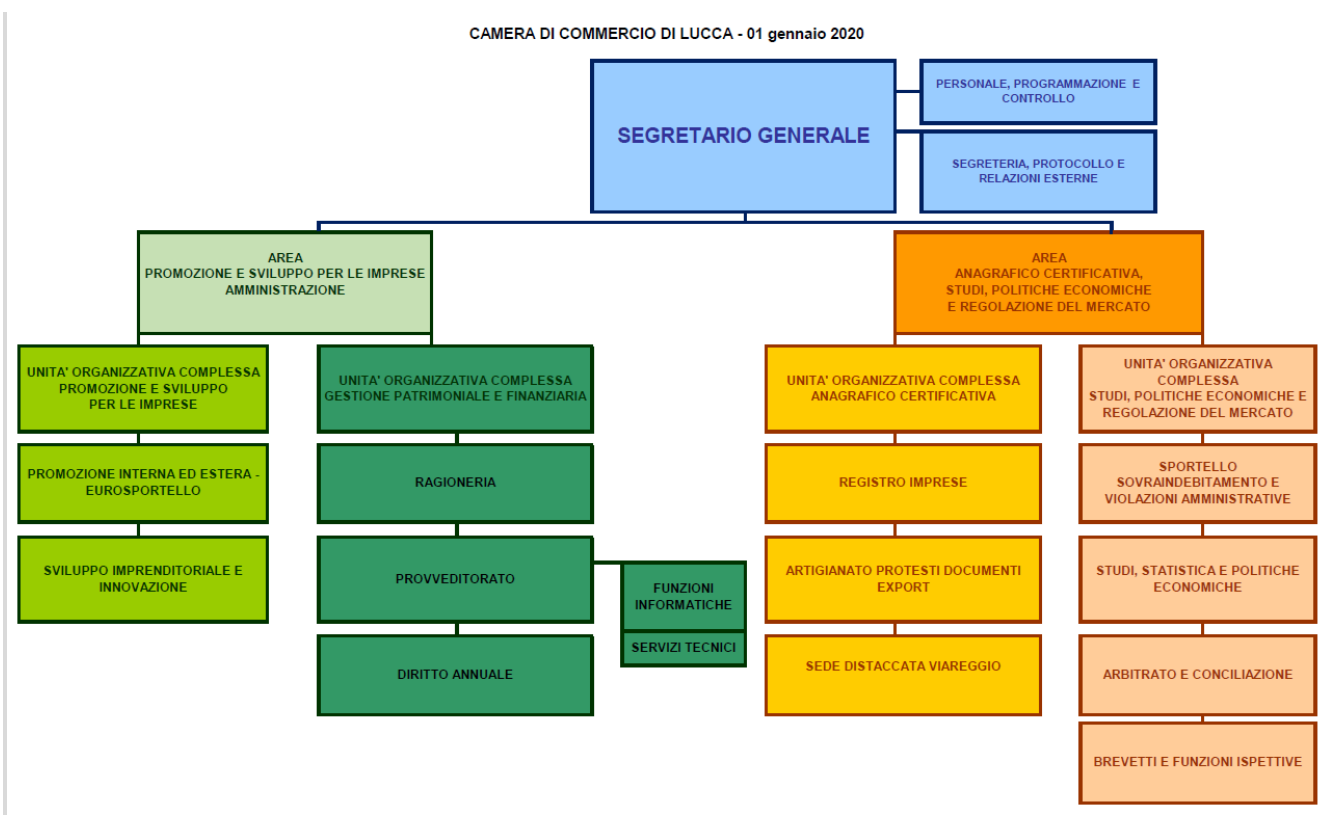


## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La CCIAA di Lucca è articolata in 3 Aree dirigenziali, ciascuna delle quali affidata ad un Dirigente, ad eccezione dell'Area Promozione e sviluppo per le imprese che è affidata ad interim al Segretario Generale relativamente all'Unità Organizzativa Complessa (UOC) Promozione e sviluppo per le imprese ed al Dirigente dell'Area Anagrafico certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del mercato relativamente all'UOC Gestione patrimoniale e finanziaria.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Unità Organizzative Complesse (UOC) e Uffici.

Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito, vi è il Segretario generale.

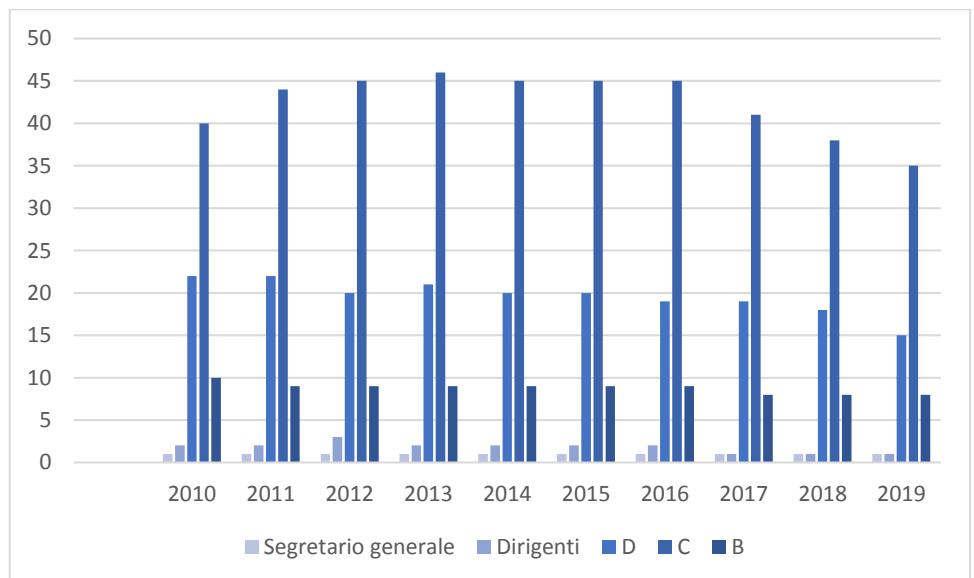


## RISORSE UMANE

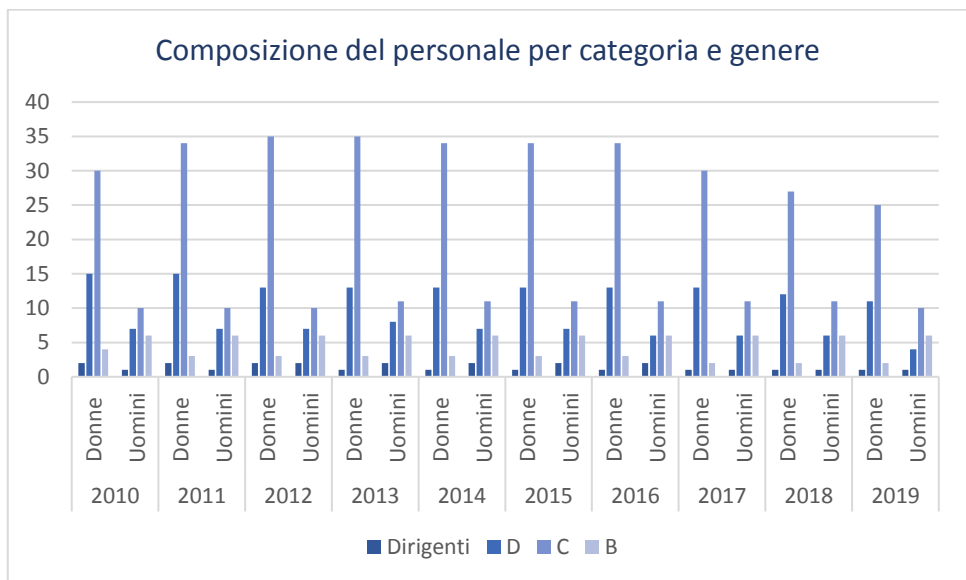
La CCIAA di Lucca conta attualmente 60 dipendenti a tempo indeterminato.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per categorie, genere, età, anzianità di servizio, titolo di studio e per tipologia contrattuale.

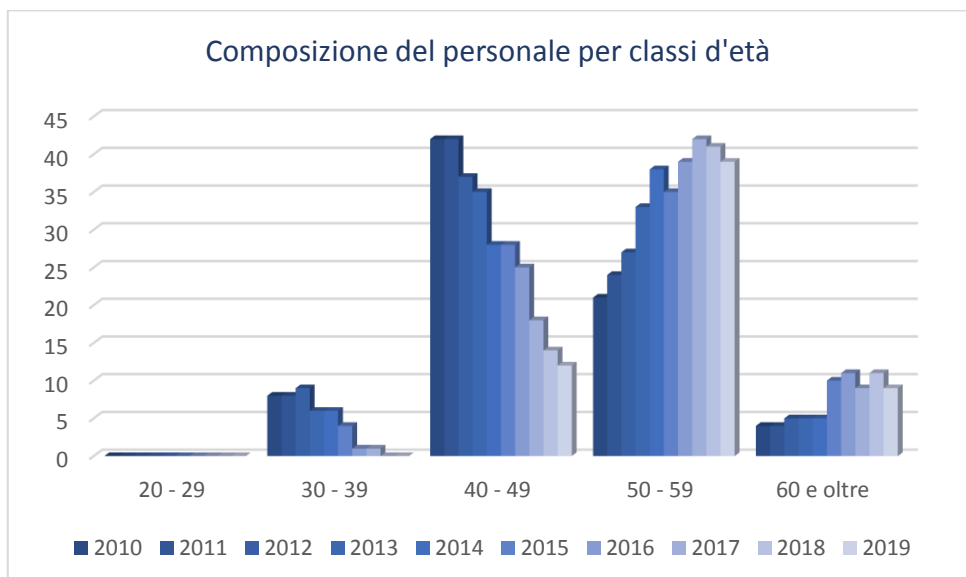
Composizione del personale per categoria										
Categoria	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segretario generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1
D	22	22	20	21	20	20	19	19	18	15
C	40	44	45	46	45	45	45	41	38	35
B	10	9	9	9	9	9	9	8	8	8
<b>Totale</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>60</b>



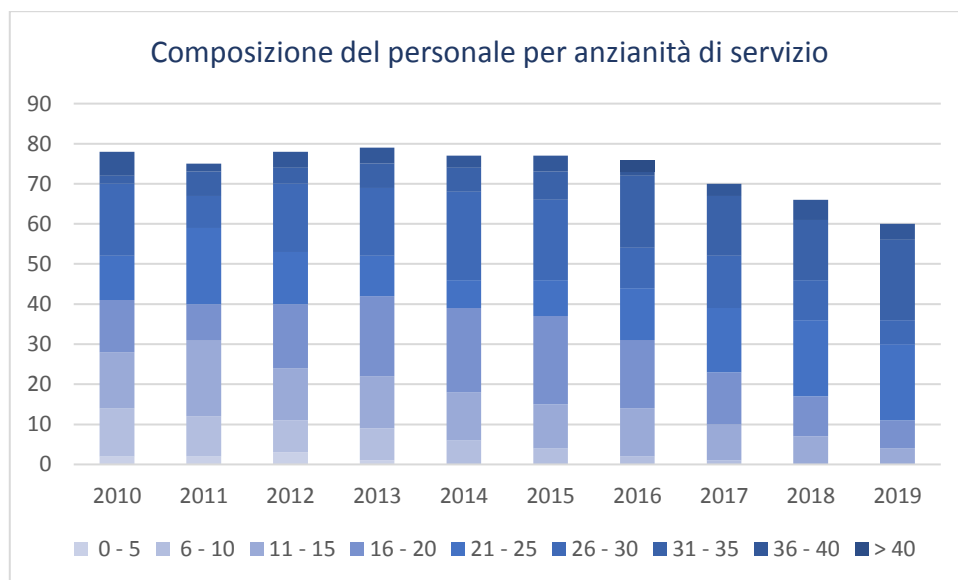
Composizione del personale per categoria e genere																				
Categoria	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
D	15	7	15	7	13	7	13	8	13	7	13	7	13	6	13	6	12	6	11	4
C	30	10	34	10	35	10	35	11	34	11	34	11	34	11	30	11	27	11	25	10
B	4	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	2	6	2	6	2	6
<b>Totale</b>	<b>75</b>		<b>78</b>		<b>78</b>		<b>79</b>		<b>77</b>		<b>77</b>		<b>76</b>		<b>70</b>		<b>66</b>		<b>60</b>	



Composizione del personale per classi d'età										
classi d'età	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
20 - 29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 - 39	8	8	9	6	6	4	1	1	0	0
40 - 49	42	42	37	35	28	28	25	18	14	12
50 - 59	21	24	27	33	38	35	39	42	41	39
60 e oltre	4	4	5	5	5	10	11	9	11	9
<b>Totale</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>60</b>



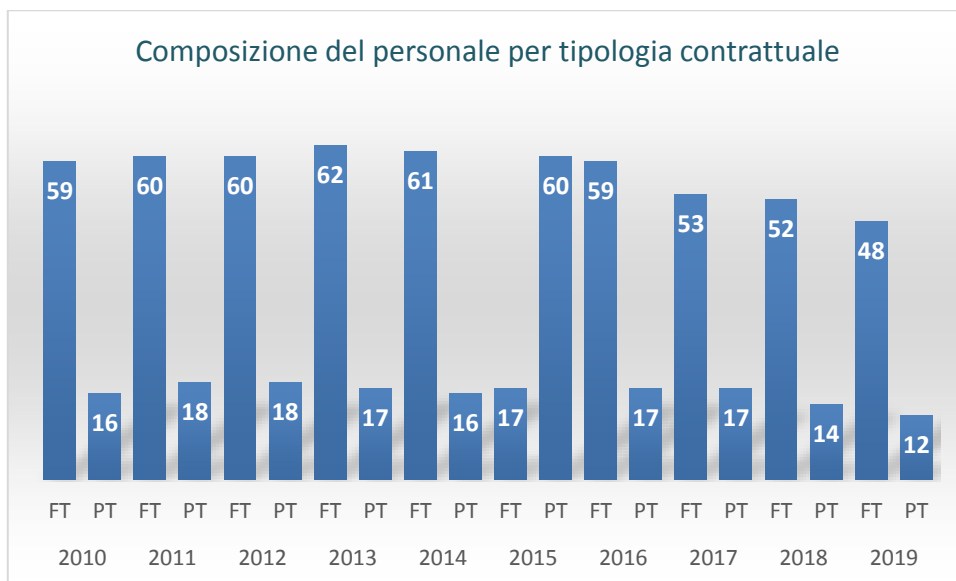
Composizione del personale anzianità di servizio										
anzianità di servizio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0 - 5	2	2	3	1						
6 - 10	12	10	8	8	6	4	2	1		
11 - 15	14	19	13	13	12	11	12	9	7	4
16 - 20	13	9	16	20	21	22	17	13	10	7
21 - 25	11	19	13	10	7	9	13	16	19	19
26 - 30	18	8	17	17	22	20	10	13	10	6
31 - 35	2	6	4	6	6	7	18	15	15	20
36 - 40	6	2	4	4	3	4	1	3	5	4
> 40	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>60</b>



Composizione del personale per titolo di studio																	
Titolo di studio	2010	2011	2012	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
				D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U		
Donne/Uomini				D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
Scuola obbligo	6	6	6	1	5	5	1	1	5	1	5	0	5	0	5	0	5
Diploma	40	40	38	26	13	26	12	26	12	26	12	22	12	21	12	20	11
Laurea	29	32	34	25	9	24	9	24	9	24	8	24	7	22	6	20	4
<b>Totale</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>60</b>						

**Composizione personale per tipologia contrattuale: Full time (FT) - Part time (PT)**

2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
FT	PT	FT	PT	FT	PT	FT	PT	FT	PT	FT	PT	FT	PT	FT	PT	FT	PT	FT	PT
59	16	60	18	60	18	62	17	61	16	17	60	59	17	53	17	52	14	48	12
75		78		78		79		77		77		76		70		66		60	

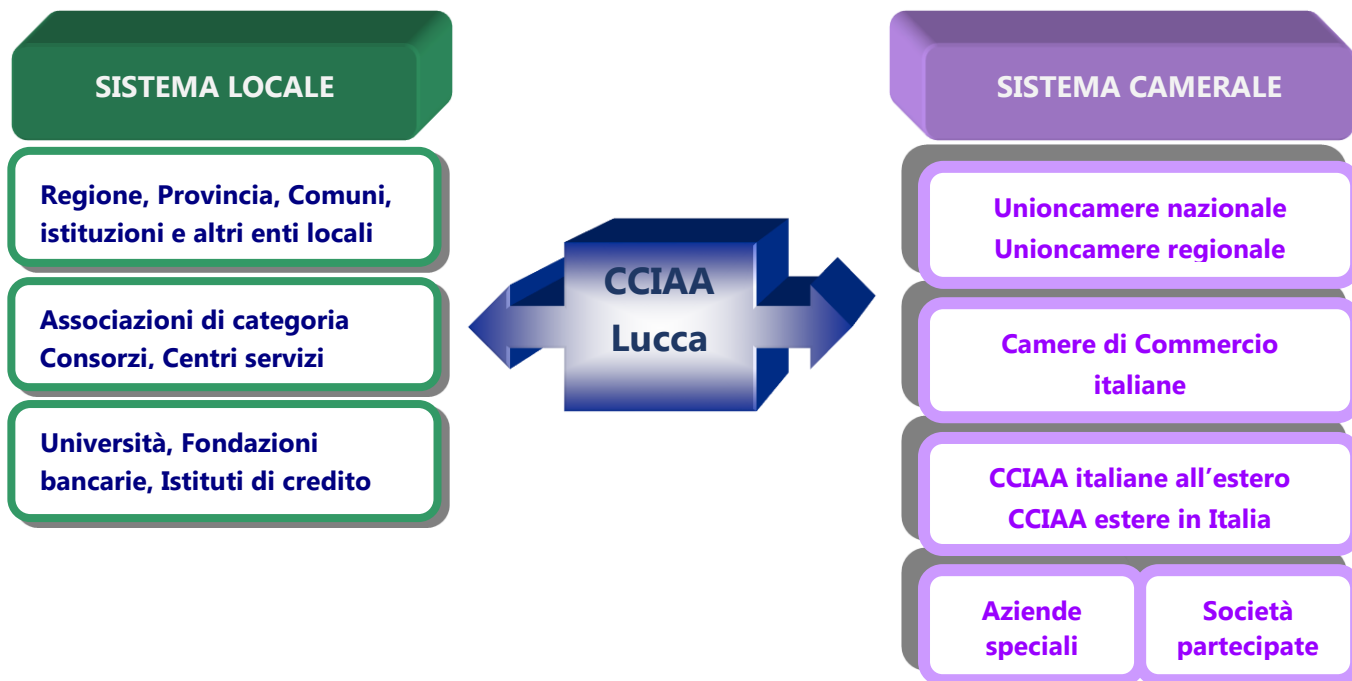


	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
% di Dirigenti donne	33%	50%	50%	50%
% di Donne rispetto al totale del personale	66%	66%	63%	65%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	28.178,60	27.602,81	28.950,00	30.815,00
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	29.349,52	29.582,33	30.464,00	30.106,00
Età media del personale femminile	50	51	51	53
Età media del personale maschile	55	56	57	57
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	47%	52%	51%	50%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	32%	29%	26%	20%

## SISTEMA DI GOVERNANCE INTEGRATO E PARTECIPATE

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

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



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

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

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

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

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

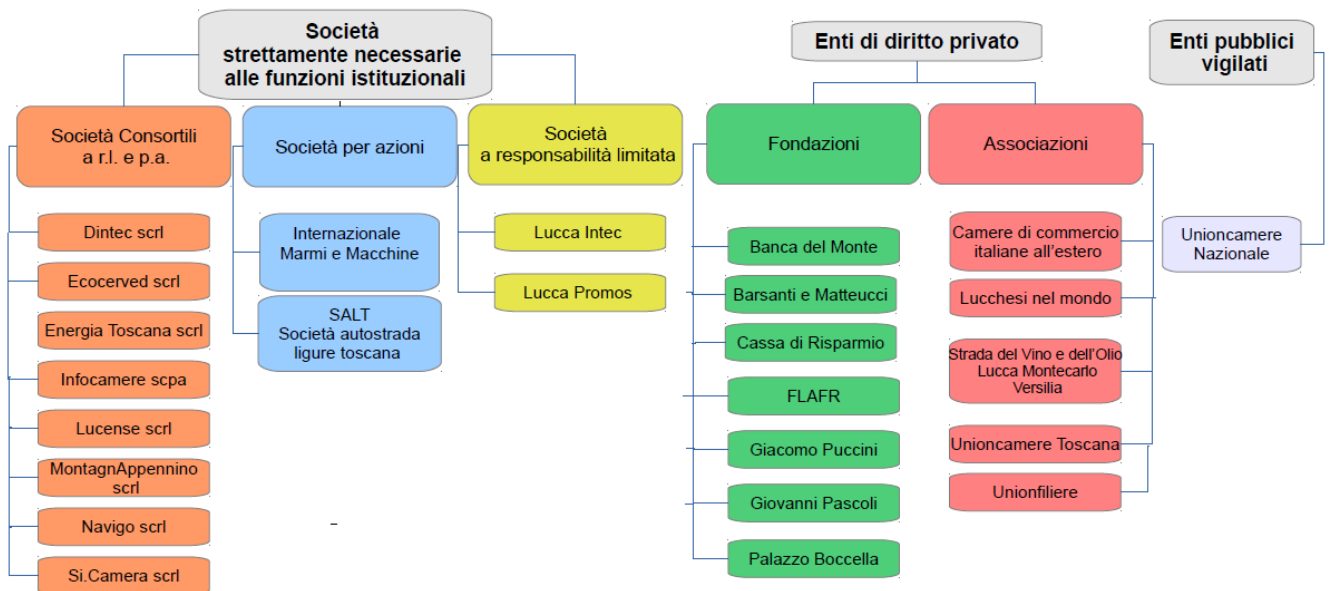
Il **Sistema Camerale**, di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA italiane all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

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

Di seguito vengono rappresentate sinteticamente gli organismi partecipati dalla CCIAA di Lucca



### ORGANISMI PARTECIPATI DALLA CCIAA



### ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, la CCIAA di Lucca gestisce le attività ed eroga i servizi presso le seguenti sedi:

	Città	Indirizzo
Sede legale	Lucca	Corte Campana, 10
Sede secondaria 1	Viareggio	Via Leònida Repaci, 16
Sede secondaria 2	Castelnuovo Garfagnana	Via Vittorio Emanuele, 9

## 1.3 - Bilancio. Le risorse economiche

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione non è lineare e presenta sia risultati positivi che negativi. Le motivazioni di tale andamento vanno ricercate essenzialmente negli interventi normativi del 2014 che, nell'ambito del processo di riforma del sistema camerale avviato in quegli anni, ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

Va inoltre considerato che a partire dal 2018 la Camera di Lucca ha aderito ai progetti di sistema, condivisi con la Regione, che prevedono la possibilità di aumentare la misura del diritto annuale fino ad un massimo del 20%, previa autorizzazione del MISE.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, risulta evidente che il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali.

### Principali risultanze del Conto economico (anni 2014-2020)

	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Preconsuntivo 2019	Preventivo 2020
Diritto annuale	8.383.263,890	5.457.267,630	5.951.442,78	4.135.437,94	4.933.072,14	5.006.849,00	4.130.000,00
Diritti di segreteria	1.778.459,160	1.792.318,570	1.813.790,71	1.731.690,94	1.768.586,12	1.705.097,00	1.727.350,00
Contributi e trasferimenti	684.225,690	562.851,620	736.004,89	650.173,85	515.231,16	514.438,91	499.200,00
Proventi da gestione di servizi	209.732,200	204.383,170	192.930,53	166.522,79	154.237,43	189.344,70	179.450,00
Variazioni rimanenze	1.187,000	211,500	-6.321,85	8.151,63	-1.388,89	-263,32	300,00
<b>Proventi correnti</b>	<b>11.056.867,940</b>	<b>8.017.032,490</b>	<b>8.687.847,06</b>	<b>6.691.977,15</b>	<b>7.369.737,96</b>	<b>7.415.466,29</b>	<b>6.536.300,00</b>
Personale	3.552.393,980	3.446.720,870	3.427.201,50	3.288.027,33	3.142.637,89	3.030.460,00	2.986.450,00
Costi di funzionamento	Quote associative	827.505,730	418.449,240	384.987,38	341.926,65	313.629,64	296.300,00
	Organi istituzionali	92.392,690	53.772,060	47.564,91	19.965,55	19.751,66	20.250,00
	Altri costi di funzionamento	1.421.583,140	1.323.868,070	1.155.765,08	1.130.237,63	1.137.871,24	1.264.826,96
Interventi economici	1.995.882,890	1.058.361,350	1.151.576,03	964.745,11	1.166.041,22	1.408.439,28	1.030.350,00
Ammortamenti e accantonamenti	3.000.763,10	2.166.573,610	1.964.094,72	1.432.295,99	1.677.755,42	1.659.850,00	1.438.900,00
<b>Oneri correnti</b>	<b>10.890.521,53</b>	<b>8.467.745,200</b>	<b>8.131.189,62</b>	<b>7.177.198,26</b>	<b>7.457.687,07</b>	<b>7.674.110,18</b>	<b>7.136.500,00</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>166.346,41</b>	<b>-450.712,710</b>	<b>556.657,44</b>	<b>-485.221,11</b>	<b>-87.949,11</b>	<b>-258.643,89</b>	<b>-600.200,00</b>
<b>Risultato Gestione finanziaria</b>	<b>197.091,00</b>	<b>158.174,260</b>	<b>89.843,36</b>	<b>84.540,66</b>	<b>123.168,66</b>	<b>142.039,60</b>	<b>128.700,00</b>
<b>Risultato Gestione straordinaria</b>	<b>306.091,00</b>	<b>57.994,090</b>	<b>351.482,69</b>	<b>341.861,50</b>	<b>225.524,84</b>	<b>186.806,94</b>	<b>0,00</b>
Rettifiche Attivo patrimoniale	-2.034,000	-2.889,250	-5.166,01	-1.150,59	-1.841,35	0,00	0,00
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>667.494,410</b>	<b>-237.433,610</b>	<b>992.817,48</b>	<b>-59.969,54</b>	<b>258.903,04</b>	<b>70.202,65</b>	<b>-471.500,00</b>



**Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2014-2018)**

	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Immobilizzazioni immateriali	27.467,58	23.533,49	16.932,45	7.329,44	2.591,85
Immobilizzazioni materiali	9.587.328,62	9.112.553,43	9.001.530,46	8.895.842,13	8.763.700,56
Immobilizzazioni finanziarie	14.042.934,15	17.159.269,36	15.900.219,04	15.904.739,09	15.908.821,52
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>23.657.730,35</b>	<b>26.295.356,28</b>	<b>24.918.681,95</b>	<b>24.807.910,66</b>	<b>24.675.113,93</b>
Crediti di funzionamento	3.529.899,56	1.745.047,16	1.550.327,37	1.361.914,18	1.378.036,96
Disponibilità liquide	5.863.276,82	7.880.709,19	7.422.933,43	7.588.049,60	8.347.077,18
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>9.393.176,38</b>	<b>9.625.756,35</b>	<b>8.973.260,80</b>	<b>8.949.963,78</b>	<b>9.725.114,14</b>
Ratei e risconti attivi	4.138,48	264,21	204,54	371,20	924,60
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>9.397.314,86</b>	<b>9.626.020,56</b>	<b>8.973.465,34</b>	<b>8.950.334,98</b>	<b>9.726.038,74</b>

**Passivo e Patrimonio netto (anni 2014-2018)**

	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Debiti di finanziamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trattamento di fine rapporto	3.586.346,18	3.756.295,67	3.996.915,85	3.850.295,47	3.971.276,10
Debiti di funzionamento	2.105.543,28	5.019.536,54	1.741.517,90	1.798.038,69	1.999.830,91
Fondi per rischi e oneri	0,00	7.990,45	0,00	23.000,00	10.500,00
Ratei e risconti passivi	0,00	16.079,34	5.112,89	0,00	69.733,14
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>5.691.889,46</b>	<b>8.801.917,00</b>	<b>5.743.546,64</b>	<b>5.671.334,16</b>	<b>6.051.340,15</b>
Avanzo patrimoniale	24.265.926,91	24.933.421,50	24.695.987,89	25.688.805,37	25.628.835,83
Riserva di partecipazioni	2.432.499,75	2.428.463,95	2.481.633,73	2.488.065,73	2.490.674,84
Risultato economico dell'esercizio	667.494,59	-237.433,61	992.817,48	-59.969,54	258.903,04
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>33.057.810,71</b>	<b>35.926.368,84</b>	<b>33.913.985,74</b>	<b>33.788.235,72</b>	<b>34.429.753,86</b>

## Ratios di bilancio (anni 2014 - 2018)

	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	<b>Indice equilibrio strutturale</b>					
	↳ <i>Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</i>	18,35%	3,30%	7,29%	1,96%	4,22%
	<b>(Proventi strutturali - Oneri strutturali)</b>	10.893.530,09-8.894.638,64	7.654.186,23-7.401.393,40	7.150.967,41-6.629.645,16	6.316.472,95-6.192.453,15	6.342.362,99-6.074.652,20
	<b>proventi strutturali</b>	10.893.530,10	7.654.186,23	7.150.967,42	6.316.472,96	6.342.362,10
	<b>Equilibrio economico della gestione corrente</b>					
	↳ <i>Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti</i>	98,50%	105,62%	93,59%	107,25%	101,19%
	<b>Oneri correnti</b>	10.890.521,53	8.467.745,20	8.131.189,62	7.177.198,26	7.457.687,07
	<b>proventi correnti</b>	11.056.867,94	8.017.032,50	8.687.847,07	6.691.977,16	7.369.737,97
	<b>Equilibrio economico al netto del FDP</b>					
	↳ <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo</i>	92,37%	104,27%	N/D	105,65%	99,99%
<b>(Oneri correnti-trasferimenti a FdP)</b>	10.063.015,80	8.323.434,91	N/D	7.069.838,61	7.349.416,56	
<b>(proventi correnti-entrate da FdP)</b>	10.894.589,96	7.982.236,22	8.573.874,54	6.691.977,15	7.350.371,10	
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	<b>Indice di struttura primario</b>					
	↳ <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale</i>	115,67%	103,15%	113,05%	113,34%	115,01%
	<b>patrimonio netto</b>	27.365.921,25	27.124.451,84	28.170.439,10	28.116.901,56	28.378.413,71
	<b>immobilizzazioni</b>	23.657.730,35	26.295.356,28	24.918.681,95	24.807.910,56	24.675.113,93
SALUTE FINANZIARIA	<b>Indice di liquidità immediata</b>					
	↳ <i>Valore segnaletico: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo</i>	278,60%	156,81%	427,49%	418,33%	416,63%
	<b>liquidità immediata</b>	5.866.042,32	7.883.686,19	7.444.771,88	7.618.039,68	8.375.678,37
	<b>passività correnti</b>	2.105.543,28	5.027.526,99	1.741.517,90	1.821.038,69	2.010.330,91
	<b>Margine di struttura finanziaria</b>					
	↳ <i>Valore segnaletico: misura la capacità dell'Ente di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con crediti a breve</i>	446,25%	191,52%	516,51%	493,12%	485,18%
<b>attivo circolante</b>	9.395.941,88	9.628.733,35	8.995.099,25	8.979.953,86	9.753.715,33	
<b>passività correnti</b>	2.105.543,28	5.027.526,99	1.741.517,90	1.821.038,69	2.010.330,91	

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Questa sezione ha lo scopo di fornire una visione integrata del quadro di riferimento in cui l'amministrazione va a operare, individuando i vincoli e le opportunità offerte dal contesto esterno.

#### I numeri della circoscrizione territoriale della provincia di Lucca.

Indicatore	Valore		Var. % su anno precedente
Comuni	33		-
Superficie	1.772,81	Kmq	-
Popolazione	387.876	residenti al 1/1/2019	-0,4%
Popolazione straniera	31.478	residenti al 1/1/2019	0,9%
Valore aggiunto a prezzi correnti	9.924	milioni di euro (anno 2018)	2,0%
Export	4.294	milioni di euro (anno 2018)	10,0%
Imprese registrate	42.881	imprese al 31/12/2018	-0,4%
Imprese attive	36.301	imprese al 31/12/2018	-0,6%
<i>di cui straniere</i>	3.933	imprese al 31/12/2018	0,8%
<i>di cui giovanili</i>	3.036	imprese al 31/12/2018	-4,5%
<i>di cui femminili</i>	8.266	imprese al 31/12/2018	0,1%
Occupati	157,7	migliaia (media anno 2018)	2,3%
Disoccupati	16,1	migliaia (media anno 2018)	-14,8%
Tasso di disoccupazione	9,2%	anno 2018	-
Turisti	3.613.954	notti trascorse anno 2018	0,5%
<i>Impieghi bancari e CDP</i>	10.394	milioni di euro (al 31/12/2018)	-5,1%
<i>Depositi bancari e risparmio postale</i>	9.280	milioni di euro (al 31/12/2018)	2,6%

Fonti: Istat, Infocamere SCpA, Banca d'Italia, Regione Toscana, Prometeia Spa

### 2.1 – Valore aggiunto

La ricchezza prodotta dal sistema economico della provincia di Lucca nel 2018, espressa in termini di valore aggiunto a prezzi correnti, è stimata in 9.924 milioni di euro (fonte: Prometeia Spa, ottobre 2019), il 9,5% del valore aggiunto complessivamente prodotto in Toscana. Lucca si conferma al terzo posto in regione per valore aggiunto generato, preceduta solamente da Firenze (34.285; 32,9%) e Pisa (11.808; 11,3%).

Le più recenti stime di Prometeia evidenziano per Lucca un recupero nel 2018, con una crescita del valore aggiunto del +1,2% a prezzi costanti, una dinamica di poco superiore sia a quella toscana pari al +1,0% che a quella media nazionale che si è fermata al +0,9%.

### Valore aggiunto per provincia. Anno 2018.

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

Territorio	Val. ass. prz. correnti	Var. % prz. costanti
	Anno 2018	Anno 2018/2017
Arezzo	8.473	0,6%
Firenze	34.285	1,0%
Grosseto	4.988	0,6%
Livorno	8.258	0,6%
<b>Lucca</b>	<b>9.924</b>	<b>1,2%</b>
Massa Carrara	4.395	1,5%
Pisa	11.808	0,8%
Pistoia	7.009	1,3%
Prato	7.238	1,5%
Siena	7.782	0,9%
<b>Toscana</b>	<b>104.159</b>	<b>1,0%</b>
<b>Italia</b>	<b>1.575.635</b>	<b>0,9%</b>

Fonte: Prometeia Spa (ottobre 2019)

Nell'ultimo decennio l'economia provinciale ha attraversato periodi di crisi (2007-2013) nei quali il valore aggiunto ha mostrato andamenti negativi. Il tasso medio annuale di crescita del valore aggiunto della provincia di Lucca nell'ultimo decennio si è attestato al -0,4%, evidenziando difficoltà maggiori rispetto al contesto regionale (-0,2%) e nazionale (-0,3%).

Nel 2018 il valore aggiunto procapite in provincia di Lucca è risultato pari a 25.539 euro, inferiore a quello medio regionale (27.900 euro) e a quello nazionale (26.077). In un'ideale classifica provinciale del valore aggiunto procapite Lucca si colloca in quinta posizione in Toscana (43esima in Italia), dopo Firenze (33.868 euro), Siena (29.079), Prato (28.176) e Pisa (28.121).

## 2.2 – Le imprese e gli addetti

Le imprese operative in provincia di Lucca (imprese attive) rappresentano il 10,3% del rispettivo totale regionale. Al 31 dicembre 2018 i dati del Registro delle Imprese segnalano per Lucca 42.881 sedi d'impresa registrate: di queste ne risultano operative 36.301, mentre 3.837 sono inattive, 169 sospese, 1.543 in scioglimento o liquidazione e 1.031 con procedure concorsuali in corso. Le unità economiche con eventi che, nella maggior parte dei casi, portano alla cessazione d'impresa (procedure concorsuali, scioglimenti e liquidazioni) a Lucca sono quindi il 6% delle imprese registrate, un valore inferiore sia alla media toscana che a quella nazionale (6,6% per entrambe).

### Imprese per status al 31/12/2018. Lucca, Toscana e Italia.

Valori assoluti e composizione  
%

Status d'Impresa	Val. Ass.	Composizione %		
	Lucca	Lucca	Toscana	Italia
Attive	36.301	84,7%	85,4%	84,4%
Sospese	169	0,4%	0,2%	0,1%
Inattive	3.837	8,9%	7,9%	8,8%
con Procedure concorsuali	1.031	2,4%	2,1%	2,1%
in Scioglimento o Liquidazione	1.543	3,6%	4,5%	4,5%
<b>Totale registrate</b>	<b>42.881</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Infocamere-Stockview

Il tessuto imprenditoriale lucchese sembra aver resistito maggiormente nel corso della prima parte della crisi (2009-2011) con contrazioni di lieve entità, mentre a partire dal 2012 gli effetti sulle imprese provinciali si sono fatti più evidenti; a partire dal 2015 le flessioni si sono invece assestate sotto il punto percentuale.

Nel 2018 il numero di iscrizioni al Registro delle Imprese è diminuito di 138 unità rispetto al 2017, per complessive 2.364 imprese iscritte nell'anno.

Per le imprese artigiane della provincia prosegue il lungo periodo di difficoltà, con un'ulteriore flessione che ha portato a 11.252 unità le imprese attive al 31 dicembre 2018, dalle 11.459 di un anno prima, per una diminuzione di -207 unità (-1,8%). L'incidenza artigiana sul tessuto imprenditoriale operativo provinciale è scesa quindi al 31,0% dal 31,4% di un anno prima (38,1% nel 2007), restando comunque più elevata sia rispetto al dato regionale, dove l'artigianato rappresenta il 29,3% (103.688 imprese attive, in contrazione del -1,1% nel periodo), che a quello nazionale che si ferma al 25,2% (1.300.351 unità; -1,2%).

### Sedi di impresa registrate e attive in provincia di Lucca. Iscrizioni, cessazioni e saldo.

Valori assoluti, variazioni assolute e % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

Anni	Imprese registrate			Imprese attive			Iscrizioni e cessazioni nell'anno					
	N.	Variazione		N.	Variazione		Iscrizioni nell'anno		Cessazioni al netto CdU*		Saldo al netto CdU*	
		As s.	%		As s.	%	N.	Tasso %	N.	Tasso %	N.	Tasso %
31/12/2008	45.260	29 7	-0,7%	39.6 45	1.1 60	3,0 %	3.24 7	7,1%	2.95 9	6,5%	28 8	0,6%
31/12/2009	45.226	- 34	-0,1%	39.5 60	-85	0,2 %	3.02 7	6,7%	2.83 7	6,3%	19 0	0,4%
31/12/2010	45.536	31 0	0,7%	39.5 63	3	0,0 %	3.22 9	7,1%	2.72 9	6,0%	50 0	1,1%
31/12/2011	45.196	- 34 0	-0,7%	39.3 14	- 24 9	- 0,6 %	2.97 4	6,5%	2.69 3	5,9%	28 1	0,6%
31/12/2012	44.603	- 59 3	-1,3%	38.5 78	- 73 6	- 1,9 %	3.05 1	6,8%	3.04 9	6,7%	2	0,0%
31/12/2013	43.806	- 79 7	-1,8%	37.7 08	- 87 0	- 2,3 %	2.79 1	6,3%	3.11 1	7,0%	- 32 0	-0,7%
31/12/2014	43.221	- 58 5	-1,3%	37.1 08	- 60 0	- 1,6 %	2.55 3	5,8%	2.60 0	5,9%	-47	-0,1%
31/12/2015	43.294	73	0,2%	36.9 49	15 9	0,4 %	2.70 1	6,2%	2.37 1	5,5%	33 0	0,8%
31/12/2016	43.155	- 13 9	-0,3%	36.6 97	- 25 2	- 0,7 %	2.51 7	5,8%	2.34 5	5,4%	17 2	0,4%
31/12/2017	43.073	- 82	-0,2%	36.5 02	- 19 5	- 0,5 %	2.50 2	5,8%	2.31 2	5,4%	19 0	0,4%
31/12/2018	42.881	- 19 2	-0,4%	36.3 01	- 20 1	- 0,6 %	2.36 4	5,5%	2.26 2	5,3%	10 2	0,2%

Fonte: Infocamere-Stockview

\* Cessazioni e saldo al netto delle cancellazioni d'Ufficio operate dal Registro delle Imprese.

A livello settoriale, è il comparto dei Servizi (commercio e pubblici esercizi, trasporti, servizi finanziari, servizi alle imprese, servizi alle persone, ecc.) a racchiudere il più elevato numero di unità produttive in provincia a fine 2018 (23.160 imprese attive, il 63,8% del totale). All'interno del settore spiccano il Commercio con 9.425 imprese (26,0% delle imprese provinciali) e i Servizi di alloggio e ristorazione (3.511; 9,7%), mentre le rimanenti attività dei servizi sommano 10.224 unità per il 28,2% del totale provinciale. Le Costruzioni rappresentano il secondo settore provinciale per numerosità imprenditoriale (6.292) con una quota pari al 17,3% del tessuto imprenditoriale

operativo, in calo del -1,8% rispetto a un anno prima. Seguono l'Industria in senso stretto (attività manifatturiere, industrie estrattive, energia, utilities) con 4.408 imprese attive al 31 dicembre 2018 per il 12,1% del tessuto imprenditoriale provinciale, e il settore Primario (agricoltura e pesca) che incide sul complesso delle imprese provinciali per il 6,7% (2.429 imprese attive).

## 2.3 – I settori di specializzazione della provincia di Lucca

Il tessuto imprenditoriale lucchese nel tempo si è sviluppato specializzandosi in alcuni settori manifatturieri che hanno saputo imporsi come player a livello globale: la cantieristica nautica, il calzaturiero, il lapideo, la meccanica e il cartario.

Il settore manifatturiero lucchese da anni rappresenta quindi l'asse portante in grado di trainare la crescita anche di altri settori economici provinciali, chiamati a offrire prodotti e servizi all'interno dei distretti di specializzazione industriale che sono sorti sul territorio.

Nel tempo, tuttavia, il mutato scenario competitivo ha innescato una serie di trasformazioni all'interno dei distretti, e il tessuto imprenditoriale provinciale ha subito una serie di processi di trasformazione e ristrutturazione che hanno portato a una progressiva ricomposizione settoriale: al 31 dicembre 2018 il comparto manifatturiero risulta quindi composto da 4.219 imprese attive per complessive 5.266 unità locali.

Il settore della nautica (cantieristica, riparazione e manutenzione), con 422 imprese attive e 533 unità locali (UL) al 31 dicembre 2018, è il settore di specializzazione con il più elevato numero di unità produttive, arrivando a rappresentare il 10% dell'intero comparto manifatturiero. Seguono la meccanica (370 imprese attive e 473 UL), il calzaturiero (368 imprese e 415 UL) e il settore lapideo (323 imprese e 408 UL). Il cartario, con 151 imprese attive e 279 UL, si caratterizza per la presenza di imprese maggiormente strutturate e con una dimensione occupazionale media più elevata (43 addetti per impresa contro gli 8,1 medi del comparto manifatturiero lucchese). Tale fattore si spiega anche con la ridotta percentuale d'imprese artigiane nel cartario, pari al 23,2%, un valore molto contenuto rispetto agli altri settori che spaziano dal 47,4% della nautica al 66,9% del lapideo, con un valore medio del comparto manifatturiero provinciale che si colloca al 61,9%.

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

Valori al 31/12/2018

Settore	Imprese	Unità Locali	% Imprese Artigiane
Calzaturiero	368	415	53,3%
Cartario	151	279	23,2%
Lapideo	323	408	66,9%
Meccanica	370	473	57,8%
Nautica	422	533	47,4%
<b>Manifatturiero</b>	<b>4.219</b>	<b>5.266</b>	<b>61,9%</b>

Fonte: Infocamere-Stockview

La rilevanza dei settori di specializzazione produttiva della provincia di Lucca è confermata anche dalla quota di export generata sia a livello provinciale che regionale. Nel corso del 2018 le esportazioni provinciali sono cresciute del +10,0% toccando quota 4,3 miliardi di euro, grazie all'andamento particolarmente positivo di alcuni dei principali settori produttivi provinciali: a trainare l'incremento delle vendite sono stati in particolare il cartario (1.065 milioni), cresciuto del +9,8% in valore, e la meccanica (909 milioni) in aumento del +28,7% nell'anno (+34,6% le macchine per impieghi speciali). Hanno segnato un significativo incremento anche le vendite all'estero della cantieristica nautica (664 milioni), cresciute del +15,6% nei dodici mesi. In espansione anche la fabbricazione

di materiale elettrico e meccanica di precisione (+16,4%), l'industria metallurgica (+11,0%) e la gomma e plastica (+5,7%).

Per gli altri settori si sono registrate contrazioni, con il comparto alimentare (297 milioni) in diminuzione del -2,5% e la chimica e farmaceutica del -3,1%, mentre per le calzature (-15,0%), l'industria lapidea (-10,3%) e il tessile e abbigliamento (-14,3%) la flessione ha superato i dieci punti percentuali.

#### L'export dei principali settori di specializzazione della provincia di Lucca. Anno 2018

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

Settori di specializzazione	Export Lucca	Var.% 2018/2017	Export Toscana	Var.% 2018/2017	Quota % Lucca su Toscana
Calzaturiero	161	-15,0%	2.124	4,5%	7,6%
Cartario	1.065	9,8%	1.238	9,9%	86,0%
Ind. Lapidea, del Vetro, Pietre estratte	169	-10,4%	1.074	0,4%	15,7%
<i>di cui Industria lapidea</i>	118	-10,3%	503	-0,4%	23,5%
Meccanica	909	28,7%	4.430	-6,4%	20,5%
<i>di cui Macchine per impieghi speciali</i>	707	34,6%	1.435	14,7%	49,3%
Cantieristica nautica	664	15,6%	739	18,0%	89,9%
<b>Manifatturiero</b>	<b>4.191</b>	<b>10,6%</b>	<b>35.859</b>	<b>5,7%</b>	<b>11,7%</b>
<b>Totale</b>	<b>4.294</b>	<b>10,0%</b>	<b>36.933</b>	<b>6,0%</b>	<b>11,6%</b>

Fonte: Istat

## 2.4 – Il turismo

A fine 2018 il numero di imprese iscritte al Registro delle Imprese e attive nel settore turistico-ricettivo in provincia di Lucca si è portato a quota 3.511 unità, con un incremento di 18 imprese rispetto a un anno prima. Nel dettaglio settoriale, il numero di ristoranti è cresciuto arrivando a 1.639 (+19 unità), e le strutture ricettive per brevi soggiorni (campeggi e altri alloggi) sono salite a 345 per 15 imprese aggiuntive. Il numero di alberghi è invece diminuito di 12 unità portandosi a quota 373 unità, mentre la consistenza dei bar e altri esercizi simili senza cucina (bar, pub, birrerie, caffetterie, enoteche) è rimasta stabile (1.115; -1 unità).

Dal lato della movimentazione turistica, secondo i dati relativi ad arrivi (clienti ospitati negli esercizi ricettivi) e presenze (notti trascorse negli esercizi ricettivi) sul territorio pubblicati da Regione Toscana, nel corso del 2018 si è registrato un lieve incremento sia del numero dei turisti che dei pernottamenti in provincia di Lucca. Gli arrivi, pari a 1.047.052 nell'anno, sono cresciuti del +1,2% rispetto al 2017 grazie soprattutto all'aumento dei turisti stranieri (+2,6%), mentre gli italiani sono rimasti stabili. Le notti trascorse in provincia (presenze) hanno registrato un timido +0,5%, attestandosi a quota 3.613.954, un valore in ripresa ma che resta al disotto di quanto registrato nel 2016. Nel dettaglio, i turisti stranieri hanno evidenziato una lievissima diminuzione delle presenze (-0,1%) mentre per gli italiani la dinamica è risultata positiva (+1,1%).

**Arrivi e presenze turistiche in provincia di Lucca. Anno 2018.***Valori assoluti e variazioni % rispetto all'anno 2017.*

<b>TOTALE STRUTTURE</b>							
<b>Anno 2018</b>	<b>Arrivi</b>	<b>Comp. %</b>	<b>Var. %</b>	<b>Presenze</b>	<b>Comp. %</b>	<b>Var. %</b>	<b>Permanenza media (notti)</b>
<b>Totale</b>	<b>1.047.052</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,2%</b>	<b>3.613.954</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,5%</b>	<b>3,5</b>
Italiani	573.186	54,7%	0,0%	1.894.526	52,4%	1,1%	3,3
Stranieri	473.866	45,3%	2,6%	1.719.428	47,6%	-0,1%	3,6

<b>ALBERGHIERO</b>							
<b>Anno 2018</b>	<b>Arrivi</b>	<b>Comp. %</b>	<b>Var. %</b>	<b>Presenze</b>	<b>Comp. %</b>	<b>Var. %</b>	<b>Permanenza media (notti)</b>
<b>Totale</b>	<b>808.129</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,8%</b>	<b>2.454.539</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>3,0</b>
Italiani	449.600	55,6%	-0,8%	1.263.154	51,4%	-2,1%	2,8
Stranieri	358.529	44,3%	2,9%	1.191.385	48,5%	0,4%	3,3

<b>EXTRA ALBERGHIERO</b>							
<b>Anno 2018</b>	<b>Arrivi</b>	<b>Comp. %</b>	<b>Var. %</b>	<b>Presenze</b>	<b>Comp. %</b>	<b>Var. %</b>	<b>Permanenza media (notti)</b>
<b>Totale</b>	<b>238.923</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,4</b>	<b>1.159.415</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,6%</b>	<b>4,9</b>
Italiani	123.586	51,7%	3,1%	631.372	54,4%	8,0%	5,1
Stranieri	115.337	48,3%	1,8%	528.043	45,6%	-1,2%	4,6

*Fonte: Regione Toscana*

La durata media (permanenza) dei soggiorni trascorsi in provincia nel 2018 resta stabile a 3,5 notti, in linea con il 2017 ma al di sotto delle 3,8 notti rilevati nel 2016. Nel dettaglio, si è registrato un progressivo calo della permanenza dei turisti stranieri, scesa dalle 4,2 notti trascorse nel 2016 alle 3,7 del 2017 fino alle 3,6 attuali, mentre per i turisti italiani la permanenza media è rimasta stabile a 3,3 notti. Il 77,2% dei turisti che hanno visitato la provincia ha soggiornato presso strutture alberghiere, che hanno raccolto il 67,9% delle presenze.

A livello territoriale, nel 2018 la Versilia ha confermato un incremento degli arrivi (+0,9%; 645.827) e una marginale crescita delle presenze (+0,1%; 2.598.636), con una permanenza media di 4 notti. La Versilia ha ospitato quasi i due terzi (61,7% degli arrivi) dei turisti giunti in provincia, e in termini di presenze quasi tre pernottamenti su quattro (71,9%) sono avvenuti nell'area. I turisti italiani, che rappresentano il 57,9% degli arrivi e il 56,3% delle presenze nell'area, hanno segnato un incremento del +1,5% per gli arrivi e del +1,7% per le notti trascorse. Gli stranieri hanno registrato invece un calo del -1,8% in termini di presenze (1.136.256) ma una tenuta degli arrivi (272.069; +0,1%), arrivando a rappresentare il 42,1% degli arrivi e il 43,7% delle presenze nell'area.

La Piana di Lucca nel 2018 ha ospitato il 30,3% degli arrivi e il 20,1% delle presenze provinciali, con una dinamica in crescita sia per gli arrivi (+3,6%) che per le presenze (+4,7%). L'andamento è risultato positivo grazie soprattutto ai turisti stranieri, con gli arrivi saliti del +7,2% e le presenze del +5,1%, mentre sono leggermente diminuiti gli arrivi di italiani (-0,3%) che hanno però incrementato il numero di notti trascorse (+4,2%).

Infine, l'andamento è risultato negativo per la Valle del Serchio (Media Valle e Garfagnana) dove si sono registrate diminuzioni sia per gli arrivi (-5,3%) che per le presenze (-5,8%); sono stati i turisti italiani a determinare il calo, con una flessione del -9,3% degli arrivi e del -11% delle presenze, mentre il turismo straniero ha visto aumentare gli arrivi (+1,2%) a fronte di un calo delle presenze (-1,1%). La Valle del Serchio ha ospitato l'8,0% degli arrivi e delle presenze in provincia, con una permanenza media più elevata per gli stranieri (4,6 notti) rispetto agli italiani (2,6 notti).



## 2.5 – La popolazione, il reddito disponibile e la spesa delle famiglie

Al 31 dicembre 2018 la popolazione residente in provincia di Lucca si attestava a 387.876 unità, il 10,4% del totale regionale. La provincia di Lucca è caratterizzata da un'elevata densità abitativa, pari a 218,8 abitanti/Km<sup>2</sup>, un valore significativamente superiore al corrispondente dato regionale (162,3 ab/Km<sup>2</sup>) e dovuto alla più elevata densità abitativa rilevata nei comuni costieri.

La popolazione straniera residente in provincia a fine 2018 si è portata a 31.478 unità, l'8,1% dei residenti, un valore in lieve aumento rispetto all'8,0% di un anno prima, ma significativamente al di sotto dell'11,2% (417.382) registrato in Toscana a fine 2018.

<b>Popolazione residente in provincia di Lucca e in Toscana.</b>			
	<b>Lucca</b>	<b>Toscana</b>	<b>% Lucca su Toscana</b>
Popolazione residente (31/12/2018)	387.876	3.729.641	10,4%
Densità abitativa (abitanti/Km <sup>2</sup> )	218,8	162,3	-
Stranieri residenti (31/12/2018)	31.478	417.382	7,5%
Stranieri su popolazione residente (31/12/2018)	8,1%	11,2%	-

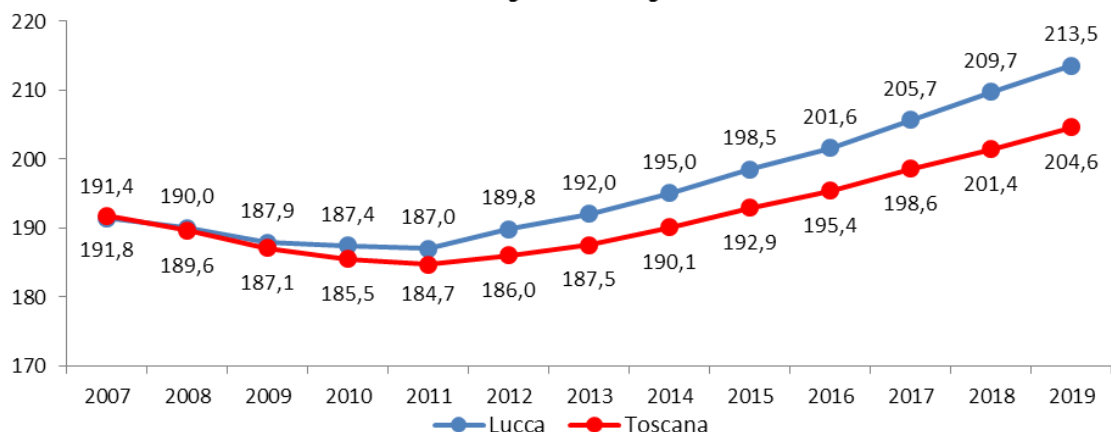
*Fonte: elaborazione su dati Istat-Demo*

La provincia di Lucca evidenzia una tendenza all'invecchiamento più accentuata rispetto alla media regionale: il tasso di natalità (nati/popolazione media) provinciale continua a diminuire e nel 2018 è arrivato al 6,2‰. Nel corso dell'ultimo decennio si è assistito a un crollo della natalità, scesa di quasi tre punti rispetto al 2008 quando sono stati registrati i più elevati tassi per tutti i territori. Lucca è passata dal 9,1‰ del 2008 all'attuale 6,2‰, mentre la Toscana è scesa dal 9,3‰ all'attuale 6,7‰. Analogo l'andamento nazionale, in flessione dal 9,8‰ all'odierno 7,3‰.

In conseguenza della contrazione della natalità si rileva un progressivo invecchiamento della popolazione residente: l'indice di vecchiaia (popolazione over64/under15) presenta per Lucca valori più elevati della media regionale già a partire dal 2008, e dal 2011 risulta in progressiva e decisa crescita. L'indicatore per la provincia di Lucca è passato dai 187 residenti over 64 ogni 100 under 15 di inizio 2011 ai 213,5 di inizio 2019. L'andamento regionale è risultato analogo, salendo dai 184,7 del 2011 agli attuali 204,6, anche se il ritmo di incremento si è confermato meno accentuato rispetto al territorio lucchese.

## Indice di vecchiaia in provincia di Lucca e in Toscana

Valori al 1 gennaio di ogni anno



A fine 2018 la popolazione femminile in Toscana resta stabile al 51,7% del totale, contro il 48,3% di quella maschile; il numero di famiglie è cresciuto di 3.962 unità rispetto al 2017 portandosi a quota 1.654.825 nuclei familiari per una media di 2,2 componenti per famiglia.

La popolazione residente in provincia di Lucca presenta un'età media pari a 47,4 anni a fine 2018, un valore poco più elevato della media toscana (47,0 anni) ma sensibilmente superiore a quella nazionale che si attesta a 45,4 anni.

La popolazione fino ai 14 anni risulta pari al 12,0%, mentre nella fascia 15-64 anni si colloca il 62,3% dei residenti. Oltre i 65 anni, infine, si ritrova il 25,7% dei residenti, in crescita di tre decimi di punto percentuale rispetto al 2017.

La popolazione straniera residente in provincia di Lucca è aumentata del +0,9% nel corso del 2018. La dinamica della popolazione straniera continua a essere positiva e nel tempo ha mostrato un trend in aumento passando dagli 8.827 residenti del 2001 agli attuali 31.478, il valore più elevato di sempre.

Negli anni della crisi economico-finanziaria le famiglie hanno visto un peggioramento della propria situazione economico-patrimoniale, con una contrazione del reddito disponibile e dei relativi consumi. A partire dal 2015 si è però registrato un recupero dei livelli reddituali e conseguentemente dei consumi da parte delle famiglie.

Nel corso del 2018, ultimo anno disponibile, il reddito disponibile pro-capite delle famiglie lucchesi è stimato in 20.519 euro (Prometeia Spa, ottobre 2019), al di sotto della media toscana (21.214 euro) mentre resta su livelli superiori alla media nazionale che si ferma a quota 19.331. L'andamento del reddito disponibile pro-capite risulta positivo nell'ultimo decennio, dato che rappresenta però la sintesi di andamenti annuali altalenanti, con periodi di flessione cui si sono inframezzati recuperi anche significativi.

Dal lato della domanda, secondo i dati stimati da Prometeia Spa (pubblicati dall'Osservatorio sui Consumi 2019 di Findomestic Banca Spa), la ripresa della spesa per consumi delle famiglie italiane, in atto dal 2014, è proseguita nel 2018 attenuando il passo (+1,8% a prezzi correnti) dopo gli elevati ritmi di crescita registrati nel 2017 (+2,7% a prezzi correnti).

Nonostante la tenuta dell'occupazione e la crescita prevista per il reddito disponibile (+2,3% a prezzi correnti), la maggiore incertezza sulle prospettive economiche del paese per i prossimi anni potrebbe frenare le decisioni di spesa delle famiglie, indirizzando le maggiori risorse disponibili al risparmio.

Nel 2018 in provincia di Lucca i consumi di beni durevoli si sono attestati a 505 milioni di euro a prezzi correnti, in crescita del +1,6% rispetto all'anno precedente, con una spesa media che è salita a 2.974 euro (+0,9%). Nel comparto automotive, il numero di immatricolazioni di auto nuove è diminuito del -0,7% per il calo degli acquisti da parte delle famiglie (-3,5%) mentre per le aziende si è registrato un aumento del +11,8%. Per le autovetture usate si è invece rilevato un aumento dei passaggi di proprietà del +4,1% e per i motoveicoli del +8,3%. Relativamente alla spesa, le famiglie hanno ridotto del -1,2% quella per autovetture nuove, mentre quella per

elettrodomestici grandi e piccoli è aumentata del +4,9% e quella per elettronica di consumo è salita del +1,2%. Il mobilio ha visto incrementare le vendite di un timido +0,9%, mentre per l'information technology famiglie si è registrata una contrazione della spesa del -0,6%.

## 2.6 – Il mercato del lavoro

Secondo l'indagine ISTAT sulle Forze di Lavoro, nel 2018 si è registrato un recupero degli indicatori del mercato del lavoro in provincia di Lucca, dopo che nel corso dell'anno precedente si era assistito a un peggioramento generalizzato. In particolare, l'occupazione in provincia ha mostrato una ripresa -sia in valore assoluto sia nel corrispondente tasso- cui è seguito anche un calo del numero dei disoccupati, mentre gli inattivi sono rimasti stabili.

La ripresa dell'occupazione in provincia di Lucca nel 2018 ha portato gli occupati (15 anni e più) a quota 157.700 unità, in aumento di oltre 3.500 unità rispetto all'anno precedente. Il tasso di occupazione (15-64 anni) si è attestato al 62,5%, in recupero dal 61,4% del 2017. I lavoratori alle dipendenze hanno mostrato un significativo recupero (+4,1%; +4.600 unità), mentre gli indipendenti sono diminuiti del -2,4% per 1.050 unità in meno.

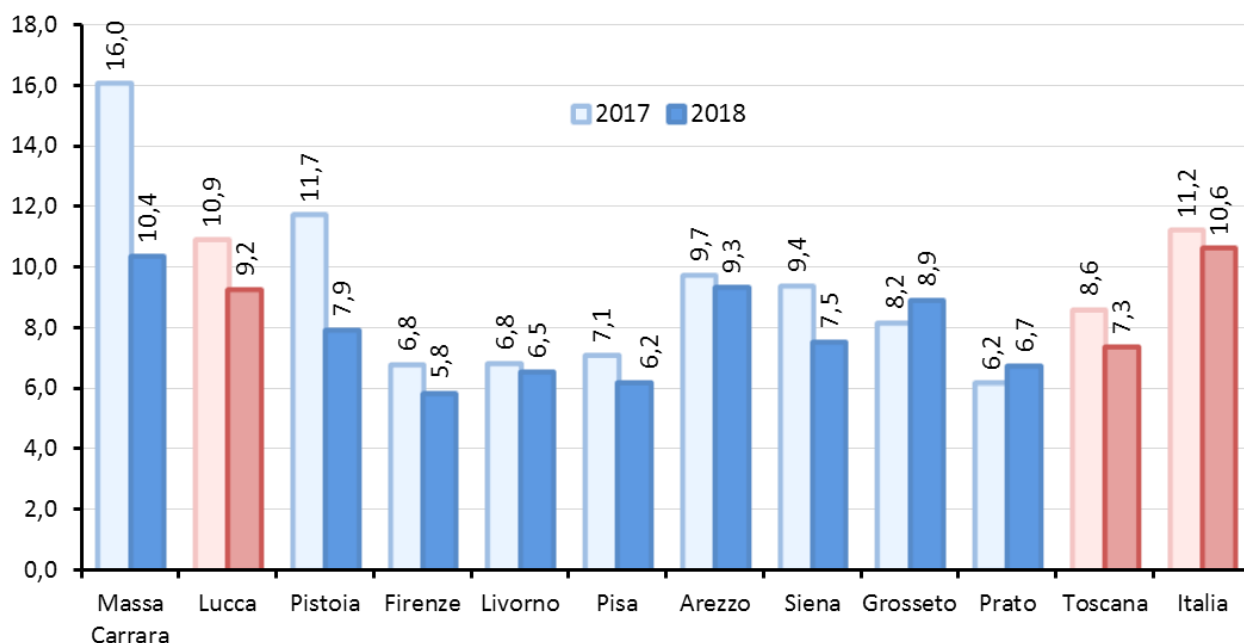
A livello settoriale le dinamiche evidenziano come la ripresa occupazionale abbia interessato particolarmente il settore dei servizi, che è cresciuto del +6,8% (+6.750 unità) recuperando la flessione registrata nel 2017 e arrivando a occupare 105.700 unità in provincia. Sono diminuiti invece gli occupati delle attività industriali (-4.070 unità; -7,8%), scesi a quota 47.900, mentre l'agricoltura è salita a 4.000 occupati.

Dopo che nel 2017 si era assistito a una ripresa delle difficoltà nella ricerca di lavoro, la stima delle persone in cerca di occupazione in provincia di Lucca nel 2018 ha evidenziato una contrazione portandosi a 16.100, un valore in flessione di quasi 2.800 unità (-14,8%) rispetto all'anno precedente. A tale dinamica è corrisposto un calo del tasso di disoccupazione al 9,2%, in diminuzione di 1,7 punti percentuali rispetto al 10,9% del 2017.

Pur diminuendo per entrambi i generi, il tasso di disoccupazione evidenzia dinamiche parzialmente differenti per uomini e donne: si è registrato infatti un lieve calo (-180 unità) del numero di donne in cerca di occupazione (8.700 unità) cui è corrisposta una diminuzione del tasso di disoccupazione, passato all'11,3% dall'11,6% del 2017; per gli uomini la disoccupazione è scesa a un ritmo più elevato sia in termini assoluti (-2.600 unità, arrivando a 7.300 disoccupati), sia nel tasso che è calato al 7,6% dal 10,4% del 2017.

I dati amministrativi sui flussi cumulati di avviamenti al lavoro pervenuti ai Servizi per l'Impiego per la provincia di Lucca consentono di identificare per il 2018 un totale di 84.942 comunicazioni, un valore in crescita del +2,1% rispetto al 2017 (+1.700 attivazioni). L'incremento ha interessato gli uomini, in crescita del +5,1% nell'anno per complessive 40.685 comunicazioni (+1.990), mentre per le donne si è registrata una lieve contrazione (-0,6%; -260) per 44.257 comunicazioni nell'anno.

Tasso di disoccupazione provinciale (valori percentuali)



Sotto il profilo degli ammortizzatori sociali, il recupero occupazionale osservato nelle statistiche ISTAT sulle forze di lavoro nel 2018 ha determinato una diminuzione nel ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni in provincia di Lucca, che ha segnato una flessione del -42,9%, per complessive 1.677.682 ore autorizzate nell'anno. La contrazione registrata nel 2018 è dovuta in particolar modo al calo della richiesta di ore di CIG straordinaria (1.181.766), diminuite del -48,4% rispetto al 2017 (1,1 milioni di ore in meno). In flessione anche la CIG ordinaria (-14,9%) scesa a 479mila ore autorizzate, mentre per la CIG in deroga si è registrato un -80,6% per poco più di 17mila autorizzate.

#### ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze.

In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

**DL 90/2014** ➔ è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

**D.lgs 219/2016** ➔ il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose:

- ◇ la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali;
- ◇ la ridefinizione dei compiti e delle funzioni;
- ◇ la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte);
- ◇ la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate;
- ◇ la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi;

- ◇ la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese;
- ◇ la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

**DM 16 febbraio 2018** ➔ decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

**DM 7 marzo 2019** ➔ con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



### 3. PIANIFICAZIONE

Il nuovo testo del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs 74/2017, a fianco degli obiettivi «specifici» per ogni amministrazione, prevede anche la definizione di obiettivi cd «generali».

Questi ultimi, nella fattispecie dei Ministeri, devono essere determinati con apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

Nel caso delle CCIAA, una volta a regime il meccanismo per le Amministrazioni centrali, occorrerà di volta in volta – di concerto con il Dipartimento e con il Ministero dello Sviluppo economico – verificare quali degli obiettivi «generali» siano applicabili al perimetro camerale, valutando anche, al contempo, se è possibile individuare eventuali altri obiettivi «comuni» a tutte le Camere, ancorché non contemplati nella direttiva per le Amministrazioni centrali.

Il processo programmatico di ogni CCIAA, in prospettiva, dovrà adeguarsi a tale rinnovato quadro normativo, da un lato recependo gli input provenienti dai soggetti istituzionali di livello nazionale (obiettivi «generali» e «comuni»), dall'altro impostando i propri obiettivi specifici in coerenza con le priorità strategiche e con il quadro di riferimento nel quale si prevede di agire.

In attesa della definizione degli "obiettivi generali" la Camera di Commercio di Lucca ha individuato i seguenti obiettivi strategici (triennali) ed operativi (annuali).

## 3.0 - Albero della performance

L'Albero della performance è la mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi.







## 3.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI
<b>1. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO</b>	<b>OS1B</b> Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.
	<b>OS1D</b> 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.
	<b>OS1E</b> 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.).
	<b>OS1F</b> Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.
<b>2. SERVIZI ALLE IMPRESE</b>	<b>OS2A</b> Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.
	<b>OS2B</b> Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo
	<b>OS2C</b> Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane.
	<b>OS2D</b> Riaffermare il ruolo di "primo punto di contatto" tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali
	<b>OS2E</b> Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.
<b>3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE</b>	<b>OS3A</b> Riorganizzazione dell'Ente.
	<b>OS3B</b> Orientare la gestione della performance
	<b>OS3C</b> Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia
	<b>OS3D</b> Trasparenza.
	<b>OS3E</b> 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.
	<b>OS3F</b> Innovazione normativa e miglioramento continuo

SCHEDE DI DETTAGLIO

<b>AMBITO STRATEGICO 1. SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>				
<b>Obiettivo strategico 1B</b>	<b>OS1B Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.</b>			
<b>Programma 1B01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>La Camera intende rafforzare il proprio ruolo come soggetto di riferimento sul territorio per la produzione e il reperimento, l'analisi e il monitoraggio, la messa a disposizione e la diffusione all'utenza dell'informazione economico-statistica provinciale, con un contemporaneo contenimento dei costi.</p> <p>Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese).</p> <p>Sarà assicurato il supporto agli organi camerale per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.</p>			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 16.000,00 ONERI € 12.700,00 INVESTIMENTI € 0,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
kpi1B_001	Attività di monitoraggio e diffusione delle informazioni economiche e sul governo del territorio a supporto della definizione delle politiche di intervento e di programmazione	SI/NO	SI/NO	SI/NO
kpi1B_002	Attività di studio e di individuazione delle informazioni utili alla definizione delle politiche di intervento e di programmazione del nuovo Ente camerale accorpato.	SI/NO	SI/NO	---
<b>Obiettivo strategico 1D</b>	<b>OS1D 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.</b>			
<b>Programma 1D01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerale, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore.</p> <p>La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.</p>			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 93.800,00 ONERI € 46.300,00 INVESTIMENTI € 0,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
kpi1D_001	Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione	≥ 2	≥ 2	≥ 2

kpi1D_002	Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction - risultato atteso non inferiore a 3 (in una 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 (in una scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.	≥ 3	≥ 3	≥ 3
kpi1D_003	Avvio e consolidamento delle attività dell'Organismo di Formazione ADR CAM	SI/NO	SI/NO	SI/NO
<b>Obiettivo strategico 1E</b>	<b>OS1E 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.).</b>			
<b>Programma 1E01 (D.M. 27/03/2013)</b>	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.			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 5.250,00 ONERI € 3.000,00 INVESTIMENTI € 500,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
kpi1E_001	Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.	SI/NO	SI/NO	SI/NO
kpi1E_002	Realizzazione 1 azione informativa in materia di regolazione del mercato	≥ 1	≥ 1	≥ 1
<b>Obiettivo strategico 1F</b>	<b>OS1F Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.</b>			
<b>Programma 1F01 (D.M. 27/03/2013)</b>	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).			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 0,00 INVESTIMENTI € 0,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
kpi1F_001	Realizzazione di azioni informative ovvero propedeutiche alla costituzione dell'Organismo per la gestione di procedure di allerta.	SI/NO	SI/NO	SI/NO

kpi1F_002	Collaborazione con la Prefettura per la prosecuzione del Tavolo di Lavoro per la Prevenzione usura e sovraindebitamento	SI/NO	SI/NO	SI/NO
<b>AMBITO STRATEGICO 2. SERVIZI ALLE IMPRESE</b>				
<b>Obiettivo strategico 2A</b>	<b>OS2A Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.</b>			
<b>Programma 2A01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.</p> <p>Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sé sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.</p> <p>Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.</p> <p>Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.</p>			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 15.000,00 ONERI € 12.976,00 INVESTIMENTI € 1.000,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
Kpi2A_001	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)	<5 gg	<5 gg	<5 gg
Kpi2A_002	Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (tempi di sospensione delle pratiche non superiori a 3 giorni).	<3 gg	<3 gg	<3 gg
Kpi2A_003	Studio e realizzazione di forme di nuove forme di assistenza/formazione dell'utenza (almeno 1 implementazione).	≥ 1	≥ 1	≥ 1
<b>Obiettivo strategico 2B</b>	<b>OS2B Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo</b>			
<b>Programma 2B01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerali.</p>			

	<p>In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita e promuove la diffusione di piattaforme abilitanti al digitale ritenendole una spinta fondamentale per lo sviluppo del benessere nel Paese. 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. Inoltre la Camera di commercio può proporsi come soggetto promotore nel mondo imprenditoriale della diffusione dell'identità digitale SPID, quale futura chiave unica di accesso del cittadino ai servizi on line della PA.</p> <p>Allo scopo di diventare motore di un processo di sviluppo, da un lato della qualità e tempestività dei dati inseriti nel Registro imprese su comunicazione degli uffici del Tribunale (con particolare riferimento alle procedure concorsuali), dall'altra dell'ampliamento delle possibilità di acquisizione di informazioni di interesse per le imprese per via telematica, è intenzione dell'Ente promuovere un rapporto di collaborazione con il Tribunale per lo sviluppo di nuovi servizi integrati. In particolare, si favorirà l'effettivo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico, che consente l'accesso online da parte delle imprese ai fascicoli di cui sono "parte". Si attiveranno successivamente tutti i canali che consentono la trasmissione telematica di dati tra pubbliche amministrazioni, ovvero l'integrazione delle banche dati.</p> <p>Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei dati inseriti nelle proprie banche dati e monitorarli nel tempo, si intende strutturare un sistema per la valutazione della qualità e di avviare il monitoraggio attraverso il suo utilizzo.</p>				
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI	€ 0,00			
	ONERI	€ 0,00			
	INVESTIMENTI	€ 0,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>	
Kpi2B_001	n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno n/ n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno-1.	≥ 1	≥ 1	≥ 1	
Kpi2B_002	n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n / n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	
Kpi2B_003	Realizzazione di forme di condivisione di dati con altre P.A.: almeno 1 azione di condivisione dati	≥ 1	≥ 1	≥ 1	
<b>Obiettivo strategico 2C</b>	<b>OS2C Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane</b>				
<b>Programma 2C01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerali alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.</p> <p>Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:</p>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa)</li> <li>- tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi</li> <li>- innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico</li> <li>- internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos</li> </ul> <p>Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne e lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori.</p> <p>Rientrano nel secondo ambito del programma i progetti speciali su cui la Camera intende, di anno in anno in base alle risorse disponibili, concentrare la propria attenzione: accesso al credito, innovazione e design, sostenibilità e risparmio energetico, internazionalizzazione sono le priorità individuate sulla base delle quali costruire progetti utili al sistema economico territoriale ed economicamente sostenibili.</p> <p>A seguito del progetto di riforma camerale prossimo al compimento si individuano ulteriori funzioni ascrivibili al presente obiettivo strategico in materia di alternanza scuola-lavoro, certificazione delle competenze e orientamento alle professioni con finalità rispettivamente connesse all'integrazione tra la formazione scolastica post-obbligo e l'impresa, alla qualificazione delle risorse umane attraverso la certificazione di competenze informali e all'orientamento professionale.</p>				
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 145.000,00 ONERI € 235.000,00 INVESTIMENTI € 0,00				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>	
Kpi2C_001	Polo Tecnologico Lucchese: monitoraggio funzionamento dell'intero complesso	SI/NO	SI/NO	SI/NO	
Kpi2C_002	Prosecuzione del progetto per favorire la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di start up innovative.	SI/NO	SI/NO	SI/NO	
<b>Obiettivo strategico 2D</b>	<b>OS2D Riaffermare il ruolo di "primo punto di contatto" tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali</b>				
<b>Programma 2D01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.</p> <p>In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l'inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari.</p> <p>Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l'organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l'organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatoria e di coordinamento organizzativo.</p> <p>Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.</p>				
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 25.000,00 ONERI € 25.000,00 INVESTIMENTI € 0,00				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>	
Kpi2A_001	Ricognizione di bandi di interesse per il supporto di attività promozionali finalizzate allo sviluppo dell'innovazione, della costituzione di start up, della realtà immersiva.	SI/NO	SI/NO	SI/NO	
<b>Obiettivo strategico 2E</b>	<b>OS2E Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.</b>				
<b>Programma 2E01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>Promuovere un'identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio</p>				

	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.			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 329.000,00 ONERI € 636.200,00 INVESTIMENTI € 0,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
Kpi2E_001	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
Kpi2E_002	Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Kpi2E_003	Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: realizzazione del programma di attività e di comunicazione annuale.	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Kpi2E_004	Progetto Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo: realizzazione delle azioni programmate.	SI/NO	SI/NO	SI/NO
<b>AMBITO STRATEGICO 3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE</b>				
<b>Obiettivo strategico 3A</b>	<b>OS3A Riorganizzazione dell'Ente.</b>			
<b>Programma 3A01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.</p> <p>Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.</p> <p>Sarà necessario progettare <u>percorsi di formazione/aggiornamento</u> continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.</p> <p>In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.</p>			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 0,00 INVESTIMENTI € 0,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
Kpi3A_001	Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Kpi3A_002	Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2020-2022 rispetto all'anno 2019, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali	< 2019	< 2019	< 2019
Kpi3A_003	Revisione/riorganizzazione di tutti i processi/procedure camerale a seguito dell'accorpamento, compresi quelli svolti in sinergia con le partecipate.	SI/NO	SI/NO	SI/NO
<b>Obiettivo strategico 3B</b>	<b>OS3B Orientare la gestione della performance</b>			
<b>Programma 3B01 (D.M. 27/03/2013)</b>	A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema			

	<p>informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.</p> <p>Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.</p> <p>La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.</p>			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 3.000,00 INVESTIMENTI € 0,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
Kpi3B_001	revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Kpi3B_002	realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)	SI/NO	SI/NO	SI/NO
<b>Obiettivo strategico 3C</b>	<b>OS3C Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia</b>			
<b>Programma 3C01 (D.M. 27/03/2013)</b>	<p>L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali improntate a recuperi di efficienza, unitamente ad una contestuale revisione degli assetti organizzativi interni e di Ente, sulla spinta di un'esigenza di riforma promossa anche dall'interno del sistema camerale ed inserita nell'ambito nel disegno di legge di riforma della pubblica amministrazione all'esame del Parlamento.</p> <p>La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in essere.</p> <p>Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche amministrazioni, ma anche con utenti e fornitori; il processo di riforma della struttura dell'Ente si perfezionerà, infine, nei prossimi anni, con il completamento della revisione ed omogeneizzazione dei processi contabili e di bilancio a quello dello Stato, già previsto dalla normativa nazionale e comunitaria.</p>			
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 37.000,00 INVESTIMENTI € 140.000,00			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>
Kpi3C_001	Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo/monitoraggio della spesa pubblica e/o dell'azione amministrativa. Gestione novità su adempimenti contabili e/o attinenti alla struttura informatica dell'Ente	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Kpi3C_002	Revisione del patrimonio immobiliare camerale per la sua ottimizzazione.	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Kpi3C_003	Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Kpi3C_004	Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero	SI/NO	SI/NO	SI/NO



<b>Obiettivo strategico 3D</b>	<b>OS3D Trasparenza.</b>				
<b>Programma 3D01 (D.M. 27/03/2013)</b>	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.				
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 0,00 INVESTIMENTI € 0,00				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>	
Kpi3D_001	Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la trasparenza e anticorruzione.	SI/NO	SI/NO	SI/NO	
Kpi3D_002	Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la privacy.	SI/NO	SI/NO	SI/NO	
<b>Obiettivo strategico 3E</b>	<b>OS3E 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.</b>				
<b>Programma 3E01 (D.M. 27/03/2013)</b>	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.).				
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 15.000,00 ONERI € 69.500,00 INVESTIMENTI € 20.000,00				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>	
Kpi3E_001	mantenimento e sviluppo del nuovo modello di comunicazione tramite l'utilizzo dei social.	SI/NO	SI/NO	SI/NO	
<b>Obiettivo strategico 3F</b>	<b>OS3F Innovazione normativa e miglioramento continuo.</b>				
<b>Programma 3F01 (D.M. 27/03/2013)</b>	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.				
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 4.000,00 INVESTIMENTI € 0,00				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2020</b>	<b>Target anno 2021</b>	<b>Target anno 2022</b>	
Kpi3F_001	realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	

## 3.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

### RIEPILOGO

AREE STRATEGICHE	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
<b>1. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO</b>	OS1B <b>Analisi del sistema economico locale:</b> Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.	OP 1B0101 Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio
	OS1D <b>Promozione dei servizi di giustizia alternativa</b> (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.	OP 1D7101 Diffusione degli strumenti ADR
	OS1E <b>Vigilanza del mercato:</b> 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.).	OP 1E0101 Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo e dell'anticontraffazione a favore della regolazione del mercato
	OS1F <b>Sportello legalità per le imprese</b> per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.	OP 1F0101 Sportello sovraindebitamento e violazioni amministrative
<b>2. SERVIZI ALLE IMPRESE</b>	OS2A <b>Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.</b>	OP 2A0101 Miglioramento del servizio all'utenza
		OP 2A0102 Politiche ambientali: diffusione di servizi integrati per la promozione dell'economia circolare
	OS2B <b>Rafforzamento immagine del Registro Imprese</b> e valorizzazione del patrimonio informativo	OP 2B0101 Promuovere la qualità dei dati del Registro imprese e valorizzare la Camera di Commercio Digitale
	OS2C Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane.	OP 2C0101 Sostegno all'innovazione e allo start up d'impresa
		OP 2C0104 Innovazione e trasferimento tecnologico
		2C0105 Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (ex Alternanza scuola-lavoro)
OS2D Riaffermare il ruolo di "primo punto di contatto" tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali	OP 2D0101 Internazionalizzazione e Mercato Unico	
OS2E <b>Valorizzazione dell'identità territoriale:</b> iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.	OP 2E7101 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo	
	OP 2E0102 Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos	

		OP 2E0103 Valorizzazione del patrimonio culturale – MU.SA
<b>3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE</b>	OS3A <b>Riorganizzazione dell'Ente.</b>	OP 3A0102 Riorganizzazione – Benessere organizzativo – Miglioramento efficienza gestione e promozione risorse umane.
	OS3B <b>Orientare la gestione della performance</b>	OP 3B0101 Ciclo di gestione della performance
		OP 3B0102 Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders
	OS3C Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia	OP 3C0102 Innovazione strumenti amministrativo-contabili
		OP 3C0103 Gestione patrimonio e innovazioni amministrativo-contabili
		OP 3C0104 Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente – manutenzione immobili
		OP 3C0105 Presidio continuo alla gestione della riscossione
	OS3D Trasparenza	OP 3D0101 Trasparenza e anticorruzione
OS3E <b>La comunicazione digitale e la sua strategia</b> – 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.	OP 3E7101 Comunicazione e la sua strategia	
OS3F <b>Innovazione normativa e miglioramento continuo.</b>	OP 3F0101 Miglioramento continuo gestione dei flussi documentali, archivi camerali, sistema informatico anche in attuazione di nuove normative	
		OP 3F0102 Attuazione della normativa sulla privacy e svolgimento attività di competenza per la riforma delle CCIAA

SCHEDE DI DETTAGLIO

<b>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.</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1B0101</b> Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio	
<b>Descrizione</b>	<p>1) La Camera di Commercio ha presentato sul IV Avviso INTERREG Italia-Francia Marittimo 2014-2020 Asse 1 Lotto 2 una proposta progettuale per l'adozione di un modello di organizzazione aziendale orientata alla responsabilità sociale di impresa da parte di micro, piccole e medie imprese dello spazio di cooperazione nelle filiere prioritarie trasfrontaliere, legate alla crescita blu e verde, che saranno individuate dagli organismi partner (Confindustria Centro Nord Sardegna, PromoPa Fondazione e Camera di Commercio e Industria di Nizza Costa Azzurra). La Camera si occuperà del coordinamento delle attività dei partner e riceverà i contributi progettuali che riverserà ai singoli partner secondo una previsione di complessivi 184.000 euro. Le spese relative alla Camera di Commercio di Lucca, in particolare quelle relative al personale (circa 33.000 euro) e agli oneri comuni (circa 5.000 euro) saranno evidenziate nel bilancio camerale al momento della rendicontazione.</p> <p>2) La Camera di Commercio di Lucca ha aderito al programma di intervento "Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo", inserito da Unioncamere nelle linee progettuali del Fondo Perequativo 2017-2018. Tale programma, in continuità con quanto già realizzato all'interno delle attività del Fondo Perequativo 2015-2016, si prefigge di implementare la necessaria strumentazione per fornire alle Camere di commercio e alle Unioni regionali i mezzi per presidiare in modo innovativo la nuova competenza sancita dal provvedimento di riforma relativa alla valorizzazione dei beni culturali e alla promozione del turismo.</p> <p>Le attività riguarderanno l'osservazione economica locale attraverso la prosecuzione dello studio delle identità dei territori per promuovere il turismo e valorizzare i beni culturali, mediante il perfezionamento della strumentazione messa a punto lo scorso anno, dando effettiva operatività all'Osservatorio Nazionale del Turismo del Sistema camerale. In aggiunta, saranno costituiti percorsi di crescita per le imprese attivando strumenti capaci di agire quali leve di qualificazione della filiera.</p> <p>3) La Camera di Commercio di Lucca ha sottoscritto a novembre 2018 con il Comune di Lucca e altri enti ed istituzioni locali il Protocollo di intesa "Lucca per il lavoro", finalizzato al sostegno dell'inserimento lavorativo di persone in condizioni di fragilità nonché alla promozione dell'imprenditorialità. Allo scopo di avviare un modello di collaborazione tra soggetti del territorio, individuando nella cooperazione e nello scambio di dati e informazioni la modalità per massimizzare l'obiettivo di collocazione lavorativa, è stato istituito il "Tavolo tecnico di coordinamento" a cui partecipano le rappresentanze di tutti i soggetti firmatari con il ruolo di condurre la regia del progetto, e un Tavolo tecnico a supporto composto da referenti tecnici dei firmatari. L'Ufficio sarà impegnato nella collaborazione con i Tavoli per la fornitura delle informazioni utili all'attuazione del protocollo.</p> <p>4) La riforma del Sistema Camerale e il Decreto ministeriale 7 marzo 2019, contenente la ridefinizione dei servizi che il sistema delle CCIAA deve fornire in relazione alle funzioni amministrative ed economiche alla luce dell'art.2 L.580/93, hanno confermato, tra i compiti istituzionali delle Camere di Commercio, quello relativo alla rilevazione dei prezzi all'ingrosso di particolari categorie di merci o beni.</p> <p>Scopo della rilevazione è di norma giungere all'individuazione, per ogni prodotto oggetto di significative transazioni commerciali in provincia, di una "forcella di prezzi" (da un prezzo medio minimo a un prezzo medio massimo) che possa costituire un valore indicativo di riferimento per i vari possibili utilizzi in ambito pubblico e/o privato. A tal fine si rendono necessarie una serie di azioni per adempiere al compito istituzionale di rilevazione dei prezzi all'ingrosso.</p>	
<b>Risorse economiche 2020</b>	PROVENTI	€ 16.000,00
	ONERI	€ 12.700,00
	INVESTIMENTI	€ 0,00
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
kpi1B0101_001	il progetto non è stato approvato, pertanto l'attività non sarà realizzata	N.D.
kpi1B0101_002a	Organizzazione di un focus group, con il coinvolgimento di imprese della filiera che saranno chiamate a esprimere le loro opinioni ed esigenze su tematiche e specifici obiettivi da raggiungere, entro settembre	Entro settembre
kpi1B0101_002b	Report finale	Entro novembre

kpi1B0101_003a	Redazione di un approfondimento sul mercato del lavoro, con particolare attenzione alle differenze di genere, da presentare al Tavolo di lavoro del Comune di Lucca a supporto delle azioni per il sostegno del protocollo d'intesa "Lucca per il Lavoro" e da inserire nella "Relazione sulla situazione economica della provincia di Lucca"	Entro settembre
kpi1B0101_003b	Integrazione della pubblicazione "Indicatori statistici della provincia di Lucca" mediante l'inserimento di dati comunali delle province di Lucca, Massa Carrara e Pisa a sostegno delle politiche di programmazione delle amministrazioni locali. Individuazione delle fonti, estrazione dei dati e creazione delle relative tabelle	Entro settembre
kpi1B0101_004	Verifica della presenza a livello locale di istanze per la rilevazione dei prezzi di prodotti che, in considerazione della dimensione e specificità raggiunta in provincia dal relativo mercato, necessitano di una periodica rilevazione dei prezzi all'ingrosso. Eventuale messa a punto della modalità di rilevazione e diffusione dei relativi prezzi entro Luglio ed eventuale costituzione delle Commissioni	Entro marzo Entro dicembre

**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.**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1D7101</b> Diffusione degli strumenti ADR	
<b>Descrizione</b>	<p>1) Organismo di formazione ADR CAM: promozione del neonato organismo di formazione attraverso convenzioni, newsletter e altre campagne di comunicazione.</p> <p>2) Camera arbitrale: dopo un primo periodo di sperimentazione, la Camera arbitrale provvederà alla revisione del Regolamento di arbitrato approvato dalla Giunta camerale nel maggio 2018.</p> <p>3) Organismo di mediazione ADR CAM:</p> <p>a) aggiornamento degli standard di formazione di mediatori (all. E al Regolamento di mediazione);</p> <p>b) individuazione di soluzioni organizzative e promozionali per il servizio di mediazione presso la sede di Viareggio.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 93.800,00 ONERI € 46.300,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
kpi1D7101_001	Organismo di formazione ADR CAM: invio proposte di convenzione ad almeno 8 organismi (enti, ordini, associazioni professionali); definizione delle modalità di presentazione dell'attività formativa ed attuazione delle stesse; almeno una campagna informativa tramite CRM	Entro giugno
kpi1D7101_002	Camera arbitrale: predisposizione di proposte di revisione del regolamento di arbitrato da discutere in Consiglio arbitrale; predisposizione del testo definitivo di Regolamento per l'approvazione della Giunta camerale	Entro giugno Entro ottobre
kpi1D7101_003	Aggiornamento degli standard di formazione dei mediatori (all. E al Regolamento di mediazione): invio al Ministero della giustizia per l'approvazione;  pubblicazione sul sito e diffusione tra i mediatori dell'Organismo camerale	Entro marzo  entro 1 mese dall'approvazione
kpi1D7101_004	Attività di mediazione presso la sede di Viareggio: sperimentazione di una postazione fissa per lo svolgimento delle attività di front e di back office da parte degli addetti alla segreteria dell'Organismo; almeno una campagna informativa/promozionale dell'attività di mediazione presso la sede di Viareggio	Entro settembre
kpi1D7101_005	Monitoraggio qualità del servizio di mediazione: indagine di customer satisfaction – risultato atteso non inferiore a 3 come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione per i procedimenti giunti a conclusione, con monitoraggio del livello di gradimento presso le due sedi; giudizio non inferiore a 3 sull'attività del mediatore.	≥ 3

**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.).**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1E0101</b> Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo e dell'anticontraffazione a favore della regolazione del mercato.
<b>Descrizione</b>	1) Le azioni di contrasto alla contraffazione saranno indirizzate alla promozione della cultura della Proprietà Industriale con interventi di alfabetizzazione grazie alla revisione delle pagine relative alla

	<p>ricerca di anteriorità nella sezione marchi e brevetti del sito istituzionale e alla realizzazione di una Guida sullo stesso argomento da consegnare all'utenza e da inserire nella sezione apposita del sito. In questi ultimi anni si è accentuata infatti la conflittualità fra imprese con azioni di contrasto verso marchi depositati: l'utenza deve essere quindi supportata con un servizio di informazione mirato a far comprendere l'importanza di svolgere una ricerca di anteriorità prima del deposito.</p> <p>2) A seguito della Convenzione per l'attuazione del piano esecutivo tra il MISE e l'Unioncamere per la realizzazione di iniziative in materia di controllo e vigilanza del mercato con riferimento agli strumenti di misura e la successiva sottoscrizione da parte della Camera di Commercio, saranno eseguite le azioni richieste sia sui preimballaggi sia sulla conformità metrologica degli strumenti sul mercato, verificata mediante prove di laboratorio, sia sugli strumenti già in servizio.</p> <p>3) L'applicazione del DM 93/2017 prevede che la verifica periodica sugli strumenti di misura sia eseguita solo da organismi privati autorizzati; si rende necessario quindi controllare sia che l'utente abbia provveduto a far verificare i propri strumenti nei tempi e modi previsti dalla legge, sia che tali controlli siano stati eseguiti dagli organismi secondo le nuove procedure previste.</p> <p>4) Revisione delle pagine del sito camerale relative alla metrologia legale secondo quanto previsto dal D.M. 93/2017 e successive proroghe, in particolare a causa della cessazione dell'attività di verifica periodica da parte della Camera di Commercio e conseguente implementazione di attività di sorveglianza in vari ambiti metrologici.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 5.250,00 ONERI € 3.000,00 INVESTIMENTI € 500,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
kpi1E0101_001a	Revisione delle pagine del sito camerale relative alla Ricerca di Anteriorità Marchi	Entro giugno
kpi1E0101_001b	Realizzazione Guida sui principali motori di ricerca marchi e sulle modalità di ricerca: definizione bozza ultimazione guida, inserimento sul sito camerale e messa a disposizione allo sportello.	Entro ottobre Entro dicembre
kpi1E0101_001c	Attività di informazione in materia di anti contraffazione - diffusione di notizie attraverso la rubrica "Ultim'ora" del sito camerale e Facebook:	≥ 10 comunicati
kpi1E0101_002a	Attuazione degli interventi previsti dal Piano Nazionale di Controllo per la Vigilanza del Mercato per l'anno 2019/20	100%
kpi1E0101_002b	Realizzazione dei controlli formalmente richiesti dalla Camera di Commercio di Massa Carrara previa stipula della convenzione tra la stessa Camera di Commercio, il M.I.S.E. ed Unioncamere	100
kpi1E0101_003a	Ispezioni a campione su strumenti metrici risultanti scaduti dall'elenco dei titolari degli strumenti di misura in Eureka	≥ 10
kpi1E0101_003b	Ispezioni a campione sulle procedure di esecuzione delle verifiche eseguite sugli strumenti metrici dai laboratori autorizzati e dagli stessi comunicati alla Camera Commercio di Lucca	≥ 10
kpi1E0101_004	Revisione delle pagine del sito camerale relative all'attività dell'ufficio: Metrologia legale	Entro maggio
	Centri tecnici tachigrafi digitali e Metalli preziosi	Entro dicembre
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1F Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1F0101</b> Gestione degli archivi cartacei e digitali destinati ai procedimenti sanzionatori e delle procedure previste al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.	
<b>Descrizione</b>	1) Prosecuzione delle attività di passaggio dall'archivio corrente all'archivio di deposito delle posizioni definite e miglioramento dell'organizzazione delle informazioni relative ai procedimenti di cui alla l. 689/81 contenute in una cartella di lavoro condivisa dal personale dell'ufficio per la risoluzione dei casi più frequenti ed anche più complessi. 2) Prosecuzione dell'attività dello Sportello per la prevenzione usura e il sovraindebitamento istituito nell'ambito del Protocollo di intesa sottoscritto con Prefettura, ordini professionali e Fondazione Toscana per la prevenzione dell'usura e realizzazione di azioni informative ovvero propedeutiche alla costituzione dell'Organismo per la gestione di procedure di allerta	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 0,00 INVESTIMENTI € 0,00	

Indicatore	Algoritmo	Target 2020
kpi1F0101_001a	Verifica delle prime 50 posizioni presenti nell'archivio corrente, al piano dell'ufficio, eventuale cambiamento di stato con gli applicativi informatici e passaggio all'archivio di deposito ove possibile	≥ 50
kpi1F0101_001b	Miglioramento dell'organizzazione delle informazioni contenute nella cartella condivisa con l'eliminazione del materiale non più in uso	SI/NO
kpi1F0101_002a	Monitoraggio dell'attività dello Sportello Prevenzione usura e sovraindebitamento tramite report trimestrale degli incontri	4 REPORT
kpi1F0101_002b	O.C.R.I.: realizzazione di almeno 1 campagna informativa rivolta alle imprese e alle relative associazioni di categoria	≥ 1
kpi1F0101_002c	O.C.R.I.: frequenza di almeno una iniziativa formativa organizzata da Unioncamere	≥ 1
kpi1F0101_002d	O.C.R.I.: acquisizione della capacità di gestione del sistema informatico e conseguente avvio operativo	SI/NO
kpi1F0101_003	Addestramento della nuova unità addetta all'attività sanzionatoria con il raggiungimento di un pieno grado di autonomia sulla gestione di tutti i procedimenti facenti capo alla Legge 689/1981	SI/NO
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2A Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2A0101</b> Miglioramento del servizio all'utenza	
<b>Descrizione</b>	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>semplificare le attività degli utenti e ridurre i costi legati alla gestione della carta grazie alla dematerializzazione di processi: a titolo di esempio <ol style="list-style-type: none"> <li>avvio procedura carnet ata telematico;</li> <li>iscrizione tramite web form sul sito camerale per gli agenti di affari in mediazione e i periti e gli esperti;</li> <li>avvio procedura telematica richiesta o rinnovo carta tachigrafica;</li> </ol> </li> <li>semplificare alcune procedure attraverso una piena integrazione digitale dei relativi applicativi: integrare il protocollo informatico e l'applicativo che gestisce l'emissione dei verbali di accertamento</li> <li>offrire servizi digitali innovativi di e-gov: servizio di riconoscimento da remoto nel rilascio dei dispositivi digitali, gestione del rilascio della firma digitale (anche token wireless) sulla sede distaccata di Viareggio, gestione start up, sperimentare nuove modalità di formazione dell'utenza via web .</li> <li>razionalizzare la gestione di alcune procedure: revisione gestione esami dei mediatori;</li> </ol> <p>5) Efficientare l'attività degli uffici del servizio sia per supplire alle riduzioni di personale sia tenuto conto della telematizzazione/digitalizzazione delle procedure con conseguente necessità di riorganizzare gli sportelli fisici e telefonici :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- messa a punto del telelavoro per recuperare risorse altrimenti in part time;</li> <li>- razionalizzazione attività grazie all'adozione di automatismi che riducono la lavorazione puntuale delle pratiche pur assicurando un'elevata qualità, anche con riferimento alla lavorazione dei bilanci;</li> <li>- riorganizzazione attività di front office e della gestione della risposta anche telefonica all'utenza</li> <li>- promozione certificati di origine on line ed in particolare della procedura stampa in azienda</li> </ul>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 976,00 INVESTIMENTI € 1.000,00	
Indicatore	Algoritmo	Target 2020
Kpi2A0101_001a RI+APE	MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI-rea + gruppi AA, SCIA). (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2021)	≤ 5 gg
Kpi2A0101_001b RI	MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Riduzione 100% pratiche in attesa di gestione al 31/12/2020 (n. pratiche al 10/01/2020 pari a 0): da Monitoraggio, pratiche in lavorazione stato diverso da annullato, evaso, respinto. Risultato atteso: - al 30/06/2020 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 31/12/2019 deve essere nullo; - al 31/12/2020 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 30/06/2020 deve essere nullo.	100%

Kpi2A0101_001c APE	Attivazione del servizio telematico per la richiesta dei carnet ATA	entro 1 mese dal rilascio del servizio sulla piattaforma IC Cert'O
Kpi2A0101_001d RI	Avvio del servizio TACHIGRAFI ONLINE per il primo rilascio e il rinnovo di carta conducente ed azienda	Entro giugno
Kpi2A0101_002 RI+APE	Formazione di tutti gli addetti sulla procedura di integrazione Proac - Gedoc per la redazione dei verbali di accertamento delle infrazioni e sull'inoltro degli stessi con la nuova modalità on line	Entro febbraio
Kpi2A0101_003a APE	Realizzazione di un corso on line/tutorial per la predisposizione dei bilanci	SI/NO
Kpi2A0101_003b RI	organizzazione in effettivo del servizio di rilascio dispositivi digitali tramite riconoscimento da remoto (AGGIORNAMENTO SITO)	SI/NO
Kpi2A0101_003c RI	Start up - gestione dei controlli dell'Ufficio AQI: definizione controlli e avvio in effettivo entro 6 gg dall'inserimento dell'atto nella Piattaforma Start Up	Entro 6 gg
Kpi2A0101_004 APE	Revisione procedure esami mediatori: revisione questionario esami scritti  realizzazione ulteriore sessione di esame presso la sede distaccata	Entro giugno  Entro novembre
Kpi2A0101_005a RI+APE	Collaborazione con il responsabile del servizio in merito al SARI-Servizio Supporto Specialistico Registro Imprese con individuazione dei necessari adattamenti per la CCIAA di Lucca in merito alle procedure gestite dagli Uffici Registro Imprese e Artigianato	SI/NO
Kpi2A0101_005b APE	Efficientamento attività dell'ufficio tramite promozione certificati di origine stampati presso l'azienda. n. 1 campagna promozionale  Aumento n. certificati di origine stampati in azienda nel 2020 rispetto al numero dei certificati di origine stampati in azienda nel 2019.	Entro giugno  >2019
Kpi2A0101_005c APE	Revisione procedura controllo bilanci, al fine di ridurre l'onerosità dei controlli assicurando una loro maggiore efficacia rispetto alle casistiche critiche. Presentazione proposta al dirigente	Entro maggio
Kpi2A0101_005d RI	Adozione misure di riorganizzazione complessiva dell'Ufficio Registro Imprese al fine di mantenere le performance nonostante la riduzione di personale addetto	SI/NO
Kpi2A0101_005e RI	Studio degli automatismi proposti da IC per migliorare la qualità ed efficientare l'istruttoria delle pratiche registro imprese. Prima attuazione: adozione di almeno una procedura di miglioramento	≥ 1
Kpi2A0101_006 RI+APE	N.1 corsi di formazione sulla nuova normativa relativa alla crisi di impresa	1
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2A0102 POLITICHE AMBIENTALI:</b> diffusione di servizi integrati per la promozione dell'economia circolare	
<b>Descrizione</b>	<p>Il programma intende accrescere le competenze e i servizi delle Camere di commercio sui temi dell'economia circolare con la realizzazione di iniziative di formazione interna nonché di informazione e sensibilizzazione rivolte alle imprese a partire dai temi introdotti dal pacchetto di Direttive UE sull'economia circolare che dovranno essere recepite in Italia e influenzeranno il sistema produttivo. Il progetto si propone di animare il territorio sul tema attraverso la restituzione di seguenti servizi alle imprese che già si interfacciano con il sistema camerale per adempimenti ambientali già previsti dalla legge ed in particolare si attuerà diverso le seguenti azioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Focus group con Enti associazioni ed imprese al fine di individuare i bisogni formativi e gli ambiti di intervento ed eventualmente valorizzare best practice ;</li> <li>2. Formazione dei dipendenti camerali</li> <li>3. Formazione alle imprese rivolta a titolo di esempio <ul style="list-style-type: none"> <li>- ad una alfabetizzazione di base delle microimprese in materia di rifiuti</li> <li>- alla formazione su adempimenti e procedure da rispettare in materia di gestione rifiuti</li> <li>- alla informazione su temi particolari quali certificazione ambientale, acquisti verdi e criteri ambientali minimi, reporting ambientale, ecoprogettazione</li> <li>- alla creazione di sessioni formative ristrette/laboratori per settori su cui emergano esigenze particolari</li> <li>- alla creazione di percorsi di aggiornamento professionale per soggetti che già operano sul mercato</li> </ul> </li> </ol>	



	4. Attivazione di un partenariato con il Polo tecnologico Lucchese ed i Pid ed eventualmente altri Enti per lo sviluppo della sostenibilità e di best practice in tema ambientale anche attraverso l'innovazione digitale 5. Promozione del portale Ecom Camere per la condivisione di materiali, documenti, esperienze e di servizi alle imprese	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 15.000,00 ONERI € 12.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2A0102_001	Partecipazione agli incontri proposti dal UCT	≥ 80% degli incontri
Kpi2A0102_002	N. 1 sessione di formazione dei dipendenti camerale	1
Kpi2A0102_003	Realizzazione in collaborazione con Istituto Superiore Sant'Anna di Pisa di un focus group con le imprese	SI/NO
Kpi2A0102_004	sessioni di formazione alle imprese	2
Kpi2A0102_005	Rendicontazione 100% dei costi ammessi al progetto	100%
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2B Rafforzamento immagine del Registro imprese e valorizzazione del patrimonio informativo</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2B0101</b> Promuovere la qualità dei dati del Registro Imprese e valorizzare la Camera di Commercio Digitale	
<b>Descrizione</b>	<p>Anche per l'annualità 2020 ci si propone di rafforzare l'immagine del RI quale strumento per valorizzare il patrimonio informativo camerale, assicurandone la completezza ed il tempestivo aggiornamento. Il Registro imprese, asset fondamentale della "Camera di Commercio digitale" dato che dalla sua nascita è sempre stato tenuto in modalità completamente informatica, promuove l'interconnessione tra le Pubbliche amministrazioni per il controllo ed il costante aggiornamento degli archivi .</p> <p>Di seguito le azioni in cui si declina il piano operativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Azioni finalizzate alla verifica della corenza delle informazioni contenute negli archivi</li> <li>2) Azioni manutenzione della pec dichiarata nel registro delle Imprese</li> <li>3) Promozione interconnessioni tra banche dati pubbliche Amministrazioni al fine di garantire la circolarità delle informazioni e l'integrazione dei procedimenti : in particolare per le SCIA indirizzate allo sportello unico</li> <li>4) Eliminazione d'ufficio posizioni non più operative con conseguente pulizia dell'archivio : avvio delle procedure per la revisione di coloro che svolgono attività di agenti di commercio allo scopo di inibire l'attività per coloro che sono attualmente sprovvisti di uno o più requisiti; continuazione nell'opera di eliminazione delle posizioni che presentano indici di inattività al fine di impedire che l'incidenza di queste aumenti nel tempo.</li> </ol>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 0,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2B0101_001a APE	Definizione revisione agenti e rappresentanti di commercio: inattivazione 100% soggetti che non hanno adempiuto alla revisione per i quali il procedimento risulti correttamente notificato.	100%
Kpi2B0101_001b APE	Attivazione dei controlli finalizzati alla verifica del permanere dei requisiti per l'esercizio delle attività regolamentate a seguito di variazione dei legali rappresentanti segnalati dal registro delle imprese. Adozione dei provvedimenti conseguenti	Entro febbraio
Kpi2B0101_001c APE	Gestione qualità archivio protesti: attuazione dei nuovi controlli sugli elenchi	Da gennaio
Kpi2B0101_002 RI	Gestione pec anomale: - adozione nuova Procedura Cruscotto Pec irregolari - verifica di non meno di 800 posizioni con pec irregolare	SI/NO
Kpi2B0101_003a APE	Utilizzo del programma BORIS che integra l'istruttoria dei Suap con i controlli sulle Scia di competenza della Camera di Commercio: realizzazione dei controlli camerale sulle pratiche inserite dai comuni nel Portale secondo la procedura concordata	SI/NO

Kpi2B0101_003b RI	Partenza in effettivo con il PCT: procedura telematica per la trasmissione e ricezione pratiche del Giudice del Registro imprese	Entro ottobre
Kpi2B0101_004a APE	Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio per non meno di 20 posizioni (imprese individuali artigiane) - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione	≥ 20
Kpi2B0101_004b RI	Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio per non meno di 100 posizioni (imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane cooperative) - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione ovvero con l'inoltro al giudice per la cancellazione .	≥ 100
Kpi2B0101_005a RI	organizzazione e promozione servizio rilascio dispositivi digitali su Viareggio (AGGIORNAMENTO SITO)	Entro marzo
Kpi2B0101_005b RI	1 azione per sensibilizzare su gli strumenti digitali di identità digitale spid e token evoluto	1
Kpi2B0101_005c RI	Aumento nel 2020 della percentuale di apertura dei cassetti digitali delle imprese sul totale delle imprese registrate della provincia di Lucca rispetto alla percentuale rilevata nel 2019	>2019
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2C Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2C0101</b> Sostegno all'innovazione e allo start up d'impresa (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d) D.Lgs. 219/2016)	
<b>Descrizione</b>	<p>Il progetto comprende i servizi tecnici di supporto alla creazione d'impresa e allo start up erogati dagli sportelli camerali, sia direttamente che tramite la collaborazione del Polo Tecnologico Lucchese ed i servizi dedicati all'innovazione, alla sensibilizzazione sulle tematiche di maturità digitale, le tecnologie abilitanti di Impresa 4.0. I servizi sono erogati con diverse modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le informazioni di I° livello per l'avvio di impresa riguardanti le procedure burocratiche e i finanziamenti locali, nazionali ed internazionali;</li> <li>- l'affiancamento di II° livello (one to one) per l'avvio d'impresa o lo sviluppo dell'impresa già costituita, diretto alla definizione del modello di business e alla redazione del business plan (servizio attivo su bando, pubblicato nel 2017);</li> <li>- la formazione per l'avvio d'impresa o per lo sviluppo dell'impresa già costituita, diretta alla redazione o definizione del modello di business, inserita anche nell'ambito dell'attività di scouting da questo esercitata e svolta con il PTL;</li> <li>- la formazione manageriale per le imprese presso il Polo Tecnologico;</li> <li>- l'organizzazione di corsi di job creation trasversali o settoriali svolti presso la sede del Polo Tecnologico, nell'ambito del calendario unico eventi;</li> <li>- le iniziative seminariali di diffusione e promozione dei finanziamenti e quelli di carattere divulgativo aventi ad oggetto l'innovazione, le tecnologie abilitanti Impresa 4.0, la digitalizzazione dei processi imprenditoriali.</li> </ul> <p>Il progetto comprende anche altri servizi diretti a sostenere lo start up d'impresa ed organizzati con il Polo Tecnologico: in particolare ci si riferisce all'attività di scouting, all'organizzazione di corsi manageriali dedicati alle imprese insediate, all'operatività dei servizi camerali lanciati nel 2015 e adattati alle esigenze delle start up innovative, al rafforzamento del network tra imprese, alla comunicazione delle iniziative sull'innovazione.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 50.000,00 ONERI € 50.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2C0101_001	Collaborazione, nell'ambito della riorganizzazione delle funzioni dell'ufficio ex D.Lgs. 219/2016, con il Polo Tecnologico Lucchese, anche nell'ambito di progetti finanziati, per il sostegno all'innovazione, allo start up d'impresa innovativa, al trasferimento tecnologico, allo scouting: organizzazione di almeno 8 eventi in totale (percorsi di job creation, seminari, business matching etc.).	≥ 8
Kpi2C0101_002	Redazione, realizzazione e rendicontazione di un progetto alla FCRLU, in collaborazione con il Polo Tecnologico Lucchese, per il sostegno all'innovazione, al trasferimento tecnologico e allo start up d'impresa: presentazione progetto al Dirigente	Entro marzo
Kpi2C0101_003	Progetto transfontaliero Step-In-Up (capofila Lucca Intec): rispetto dei tempi previsti per lo svolgimento delle attività assegnate alla CCIAA e stipula convenzione con la partecipata camerale per lo svolgimento delle attività	Entro aprile

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2C0104</b> Innovazione e trasferimento tecnologico	
<b>Descrizione</b>	<p>Lo sviluppo tecnologico è uno dei principali fattori di competitività per le imprese. Proseguendo nelle impegnative azioni intraprese nei precedenti periodi di programmazione, si vuole dare compimento alla strutturazione dei Poli Tecnologici previsti nel territorio di riferimento. Si mantiene il ruolo di coordinamento delle attività di scouting, di networking e di animazione e dei servizi resi dagli incubatori alle imprese del territorio. Il PTL, negli anni, si configura quale soggetto deputato ad attrarre ed insediare progetti innovativi e a creare opportunità di sviluppo dell'innovazione anche in ambiti settoriali tradizionali. L'attività di networking è declinata in tre ambiti strategici per le start up: networking commerciale, per favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, tra imprese del Polo e imprese del territorio; networking tecnologico proattivo nei contesti universitari e della ricerca; networking finanziario, esercitato attraverso la presentazione di progetti imprenditoriali ad investitori/veicoli di investimento (seed capital/Venture Capital). L'attività di animazione comprende gli eventi presenti nel calendario unico, svolti in collaborazione con la CdC, in particolare i corsi di job creation, gli innovation Lab e i Living lab che il Polo ha iniziato ad organizzare nell'ambito del progetto transfontaliero Retic. Anche il tema dei Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (ex alternanza scuola lavoro) favorisce la collaborazione tra CdC e PTL, soprattutto per le potenzialità di utilizzo del videogame start &amp; up creato nell'ambito del progetto Retic.</p> <p>I servizi dedicati all'innovazione sono quelli di networking e quelli relativi all'assistenza qualificata ai progetti innovativi svolta dallo SNI della CdC, al quale attinge anche il Polo Tecnologico e il cui obiettivo è quello di fornire un qualificato supporto per la definizione del progetto imprenditoriale e del modello di business, con un preciso orientamento all'innovazione.</p> <p>Le azioni dedicate all'innovazione ed il network potrebbero essere rafforzate nel caso in cui il progetto transfontaliero Step-in-Up, sia ammesso al finanziamento Interreg e Lucca In-tec diventi capofila dello stesso.</p> <p>Il PTL procederà inoltre alla sistemazione definitiva, in chiave eco-sostenibile, degli spazi esterni agli edifici costruiti con la realizzazione dei collegamenti con i parcheggi pubblici. Verrà proseguita l'attività di ricerca di nuove start up da inserire all'interno dell'incubatore in previsione della fine del percorso da parte di imprese già insediate, inoltre si conferma la disponibilità a fornire collaborazione al Comune di Capannori per il popolamento del relativo incubatore.</p> <p>Si darà seguito alle attività che verranno definite in accordo con il costituendo soggetto giuridico deputato ad armonizzare e valorizzare i Poli Tecnologici della Costa secondo quanto previsto dalla apposita legge regionale per contribuire al raggiungimento di un livello ottimale di servizi alle imprese insediate ed a quelle coinvolte nei processi di innovazione.</p> <p>Prosegue il sostegno alle attività dell'Organismo di ricerca Lucense insediato in uno degli edifici del Polo Tecnologico. Si procederà inoltre ad elaborare un progetto di più ampio respiro teso ad ampliare lo spazio fisico a disposizione di aziende da ospitare in incubazione ed in accelerazione, piano da sottoporre alla Giunta per una relativa valutazione.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 65.000,00 ONERI € 155.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2C0104_001	Controllo sulla rendicontazione delle attività previste nel piano operativo della società, approvato dalla Giunta, relativamente al Polo tecnologico Lucchese. Report semestrale alla Giunta.	2 report
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2C0105</b> Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (ex Alternanza scuola-lavoro) (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera e) D.Lgs. 219/2016)	
<b>Descrizione</b>	<p>Il progetto rientra nell'ambito delle funzioni assegnate al sistema camerale dalla riforma del D.Lgs. 2019/2016 e tiene conto dell'esperienza che la Camera di Lucca ha maturato negli anni, attraverso i percorsi di alternanza, ora denominati "Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento", propri dell'Ente o condivisi con Unioncamere Toscana. Con esso si perseguono due obiettivi, uno di breve ed uno di lungo periodo: diffondere e promuovere il "valore dell'Alternanza" verso tutti i soggetti effettivamente e potenzialmente coinvolti e far diventare il sistema camerale il soggetto intermediario di riferimento fra mondo della scuola e mondo delle imprese. Per raggiungere queste due finalità, il progetto prevede uno stretto collegamento con l'Ufficio Scolastico Territoriale e comprende un ampio ventaglio di interventi collegati alla scuola, al lavoro e all'autoimprenditorialità, che saranno svolti autonomamente o in sinergia con il sistema camerale toscano. Il progetto presuppone inoltre un confronto costante con la Regione, al fine di evitare sovrapposizioni e spreco di risorse ed un coordinamento stretto con il MIUR e l'ANPAL, svolto attraverso Unioncamere Nazionale. Le attività che saranno messe in campo sono:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della L. 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro;</li> <li>- iniziative rivolte alle imprese che favoriscano l'incremento delle iscrizioni al RASL ed il conseguente supporto nel matching tra scuola e impresa</li> <li>- il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale, volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;</li> <li>- la diffusione, attraverso appositi corsi formativi, della cultura d'impresa, in base a moduli predefiniti o personalizzabili in base all'esigenza della scuola;</li> <li>- il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;</li> <li>- catalogo nazionale dei percorsi di qualità per l'Alternanza;</li> <li>- la collaborazione per la realizzazione del sistema di supporto alla certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.</li> </ul>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI	€ 30.000,00
	ONERI	€ 30.000,00
	INVESTIMENTI	€ 0,00
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2C0104_001	Progetti di sistema: coinvolgimento scuole secondarie superiori e ragazzi	≥ 5 scuole 300 ragazzi
Kpi2C0104_002	Progettazione e realizzazione di un percorso formativo, di durata di almeno 10 ore con almeno 2 Istituti scolastici, nell'ambito delle competenze digitali applicate all'impresa simulata.	10 h 2 istituti
Kpi2C0104_003	Promozione dei servizi di visita guidata, di accoglienza e di guida del MuSA, diretti alle scuole del territorio e di percorsi di ASL in collaborazione con l'Ufficio Promozione interna ed estera e con l'Ufficio Scolastico Territoriale: coinvolgimento di almeno n. 3 scuole e di 100 ragazzi.	≥ 3 scuole 100 ragazzi
Kpi2C0104_004	Progettazione e promozione di servizi diretti alle scuole del territorio e di percorsi di ASL collegati al Desco, in collaborazione con l'Ufficio Promozione interna ed estera e con l'Ufficio Scolastico Territoriale: coinvolgimento di almeno n. 1 scuola e di 50 studenti.	≥ 1 scuola 50 ragazzi
Kpi2C0104_005	Avvio delle procedure di firma della nuova Convenzione triennale con gli Istituti scolastici del territorio	Entro luglio
Kpi2C0104_006	Monitoraggio attività: Presentazione 2 report per la Giunta, a giugno e a dicembre.	2 report
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2D Riaffermare il ruolo di "primo punto di contatto" tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2D0101 Internazionalizzazione e Mercato Unico</b> (Art. 1, comma 1, lettera b), punto 2), lettera d)	
<b>Descrizione</b>	<p>La riforma sulle competenze camerali attuata con D.Lgs 2019/2016 rimodula la funzione di promozione del territorio centrando l'attività camerale sul tema della preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali. Le risorse, di conseguenza, sono attribuite al potenziamento dello Sprint, per l'assistenza di primo e secondo livello verso le imprese. Lo Sprint opera attraverso la risoluzione di quesiti - in modalità on line - ed attraverso l'organizzazione di corsi di formazione e seminari, che hanno ad oggetto tematiche di interesse internazionale di carattere legale, fiscale, doganale etc. L'ufficio, alla luce della riorganizzazione dell'organico camerale, seguirà inoltre anche le tematiche del Mercato Unico, integrandole con quelle dell'internazionalizzazione, in particolare per ciò che riguarda il primo orientamento, l'alerting, la promozione ed aggiornamento delle imprese su tematiche europee di particolare interesse, le cui aree prioritarie di intervento e i relativi obiettivi sono tesi a rafforzare la consapevolezza delle opportunità derivanti dalle politiche Ue. Sul tema della preparazione delle imprese ai mercati internazionali, delle varie tipologie di turismo praticate oggi (turismo lento, religioso etc.), interviene un progetto nazionale per il sostegno all'export, finanziato dal Fondo Perequativo.</p> <p>Il progetto è volto anche a promuovere, in seguito all'integrazione delle competenze sul Mercato Unico, i programmi, le iniziative e le politiche dell'Unione Europea per le PMI, anche in rete con gli altri soggetti di sistema sia locali (tavolo operativo territoriale per la progettazione comunitaria) che europei e prevede la partecipazione a progetti comunitari per favorire la crescita e la competitività del sistema imprenditoriale. Il progetto sarà sviluppato in linea con i pilastri della strategia Europa 2020, che individua tre priorità strettamente interconnesse: crescita intelligente, crescita sostenibile e crescita inclusiva. Specifica attenzione sarà dedicata, secondo gli orientamenti comunitari, ai temi della cultura e della creatività, individuati come prioritari nel processo di globalizzazione e digitalizzazione. In concomitanza con il 60° anniversario dei trattati di Roma, il progetto intende sensibilizzare le imprese sui temi del Mercato Unico, lavorando attraverso l'attività del tavolo di europrogettazione.</p>	

<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 25.000,00 ONERI € 25.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2D0101_001	Internazionalizzazione: avvio, realizzazione, rendicontazione progetto SEL.	SI/NO
Kpi2D0101_002	Internazionalizzazione e servizi Sprint: organizzazione eventi su temi di interesse delle imprese, compreso interventi per l'avvio alla internazionalizzazione di impresa potenziale esportatrice e poco esportatrice	≥ 3 eventi
Kpi2D0101_003	Internazionalizzazione e servizi Sprint: prosecuzione servizio all'utenza di consulenza specialistica professionale, nelle materie doganale, trasporti e/o contrattualistica. Stipula convenzione con studio professionale	Entro febbraio
<b>OBBIETTIVO STRATEGICO 2E Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, turismo, artigianato, beni culturali</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E7101</b> Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (Art. 1, comma 1, lettera b), punto 2), lettera d-bis)	
<b>Descrizione</b>	<p>Alla luce della riforma sulle competenze camerali attuata con D.Lgs 2019/2016, la funzione di promozione del territorio è stata completamente rimodulata: appaiono, nel rinnovato quadro legislativo, precise e definite funzioni promozionali per la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo che, nell'alveo delle competenze attribuite alle Camere, costituiscono una recente novità. Gli interventi legati alla valorizzazione del patrimonio culturale, in continuità con gli anni scorsi, riguardano la gestione e la promozione del MuSA, ovvero le azioni da svolgere nell'ambito della comunicazione (gestione del sito web e dei social), dell'organizzazione di eventi di animazione e promozione, di promozione commerciale della sala, di incremento delle aperture su prenotazione per visite di scuole, famiglie, gruppi. Sempre in ambito MuSA, prosegue l'allargamento della rete di alleati del MuSA, già avviata con la collaborazione del Comune di Pietrasanta, Museo dei Bozzetti, la Versiliana, etc..</p> <p>Il progetto comprende infine altre attività dirette alla valorizzazione del turismo, attraverso azioni dirette e indirette: tra le prime, l'organizzazione de Il Desco, manifestazione consolidata finalizzata a valorizzare produzioni locali e di qualità, a promuovere la cultura del cibo e della salute, animare dal punto di vista turistico la città in un periodo di bassa stagione e Vetrina Toscana, iniziativa regionale di sistema integrata e incentrata sulla valorizzazione del commercio e dell'artigianato. Tra le seconde, il sostegno all'Ass. Strade del vino, che organizza varie manifestazioni sul territorio, dirette alla promozione turistica ed enogastronomica e la valorizzazione dei CCN, attuata attraverso l'azione delle associazioni di categoria ed alcuni progetti di carattere nazionale, finalizzati a valorizzare i territori ed alcune tipologie di turismo.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 99.000,00 ONERI € 176.200,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2E7101_001	Desco - Presentazione proposta progettuale alla Giunta	Entro febbraio
Kpi2E7101_002	Desco - Redazione bozze Regolamento di partecipazione, Regolamento eventi, Regolamento sponsor, tariffario	Entro marzo
Kpi2E7101_003	Desco - Raggiungimento standard quantitativi e qualitativi del 2019, in termini di numero imprese espositrici e numero spazi venduti	= 2019
Kpi2E7101_004	MuSA - Progettazione calendario eventi e realizzazione di almeno 15 eventi per animazione della struttura	≥ 15 eventi
Kpi2E7101_005	Redazione, realizzazione e rendicontazione di due progetti alla FCRLU, uno su Desco e uno su MuSA: presentazione al Dirigente	Entro marzo
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E0102</b> Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2) lettera d-bis)	
<b>Descrizione</b>	<p>Alla luce della recente riforma che ha rimodulato alcune funzioni ed inserito il divieto espresso di organizzare missioni all'estero da parte del sistema camerale, gli interventi in materia di internazionalizzazione da quest'anno si concentrano su azioni a favore della preparazione delle imprese ai mercati internazionali, sulla collaborazione con organismi del territorio (Ass. Strade del vino) per la promozione e l'accoglienza turistica e per la valorizzazione delle filiere economiche territoriali, sulla organizzazione diretta di incoming di delegazioni estere sia settoriali che sul turismo, su incontri bilaterali e visite aziendali da parte di operatori stranieri. Si opererà in linea con il dettato normativo</p>	

	<p>ed anche tenendo conto delle minori risorse disponibili, in rapporto di collaborazione con la programmazione prevista da Toscana Promozione, ICE, ENIT e con le Camere di Commercio italiane all'estero per le opportune analisi di settore, ricerche di mercato, selezioni e ricerche di contatti internazionali riguardanti i vari settori d'interesse e per un'efficace coproduzione delle missioni.</p> <p>Lucca Promos opera altresì a supporto del marketing territoriale, in particolare nel proseguimento del progetto riguardante la campagna promozionale 2019-2020 che consolida il brand "The lands of Giacomo Puccini", già oggetto di precedenti campagne, conferendo valore aggiunto all'immagine dell'offerta turistica e fornendo al target identificato nuovi stimoli e motivazioni per scegliere Lucca e la sua provincia quale prossima destinazione di viaggio e dando inoltre maggior risalto ai più importanti eventi artistico-culturali sul territorio sotto il claim di "The Lands of Giacomo Puccini".</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 150.000,00 ONERI € 360.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2E0102_001	Realizzazione del programma di attività approvato dalla Giunta.	100%
Kpi2E0102_002	Conclusione della Campagna di promozione 2020 e partenza della campagna 2021	SI/NO
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E0103</b> Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo - MuSA (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d-bis)	
<b>Descrizione</b>	<p>Il MuSA, a partire dal 2016, centra la propria attività promozionale sulle proprie collezioni permanenti (La voce del marmo e Capitani coraggiosi) e sui protagonisti dell'intera filiera lapidea: le imprese, gli artisti, le grandi opere realizzate grazie alla professionalità dei laboratori e delle fonderie locali, presenti in alcune tra le più importanti collezioni di Musei pubblici e privati nel mondo, le gallerie d'arte, curando, gestendo e producendo l'organizzazione degli eventi e la comunicazione web e on line.</p> <p>Il MuSA mette quindi in campo azioni sinergiche tra loro, che puntano sull'esperienza e la professionalità delle risorse umane interne, dei contatti e delle relazioni maturati con le imprese e con gli artisti, di valorizzare i canali web e social per tutta l'attività di animazione virtuale e reale.</p> <p>La nuova impostazione data alla nuova strategia ed alle attività del museo dal 2016 si focalizza su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenza sul web attraverso una sempre più attenta gestione dei canali di comunicazione e di promozione del museo (messa on-line e gestione del web-site e delle funzioni social);</li> <li>- promozione della propria collezione permanente, costituita dal filmato La voce del marmo e dalla collezione di bozzetti Capitani coraggiosi, realizzata con la collaborazione del Comune di Pietrasanta;</li> <li>- organizzazione diretta di eventi di animazione e promozione, con l'utilizzo di materiale di propria produzione (collezione permanente, video artisti, foto e immagini raccolta nel corso degli anni);</li> <li>- limitazione delle aperture libere per la visita della collezione permanente, a fronte della rilevata criticità legata alla posizione poco visibile del museo e agli elevati costi legati alla custodia con promozione delle aperture su prenotazione per visite guidate o in occasione di eventi per scuole, famiglie, visitatori vari;</li> <li>- mantenimento e implementazione del rapporto di collaborazione e sinergia, attraverso la stipula di convenzioni, con enti ed organismi che lavorano in questo ambito, in particolare con il Comune di Pietrasanta e Museo dei Bozzetti, La Versiliana, etc.</li> </ul> <p>Si rafforza anche la promozione commerciale della sala, attraverso la partecipazione a b2b dedicati e la cura, ed azioni di mail marketing su clienti e potenziali clienti, cui inviare newsletter periodiche personalizzate a seconda del settore di riferimento.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 80.000,00 ONERI € 100.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi2E0103_001	Controllo sulla rendicontazione delle attività previste nel piano operativo della società, approvato dalla Giunta, relativamente al MuSA.	2 report alla Giunta
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3A Riorganizzazione dell'ente</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3A0102</b> Riorganizzazione – Benessere organizzativo – Miglioramento efficienza gestione e promozione risorse umane.	
<b>Descrizione</b>	1) Nel corso del 2018 ha preso avvio il processo di accorpamento con le Camere di Massa-Carrara e Pisa. Nel corso del 2020 il gruppo di lavoro istituito tra le tre Camere accorpande proseguirà l'attività di studio e di confronto su tutti gli aspetti di gestione del personale.	

	<p>2) Riorganizzazione ufficio: l'attività di gestione economica del personale è stata esternalizzata ad Infocamere, è necessario riorganizzare e ridistribuire il lavoro dell'ufficio finalizzato all'invio dei dati mensili ad Infocamere. Alla fine del 2019 è stato deciso di acquistare un nuovo sistema di rilevazione presenze, nei primi mesi dell'anno sarà necessario personalizzare il programma ed apprendere il suo funzionamento.</p> <p>3) Applicazione nuovo CCNL: nel 2020 si dovrà dare applicazione al contratto decentrato integrativo, in particolare verranno effettuate le progressioni economiche orizzontali e si dovranno applicare le nuove indennità. Verranno costituite le risorse del fondo del personale e contrattate le sue destinazioni. Inoltre si comincerà a dare applicazione al nuovo sistema di valutazione del personale, con la messa a punto delle schede e con prove e simulazioni del funzionamento del nuovo sistema. Applicazione del nuovo CCNL dirigenti nel caso in cui venga siglato.</p> <p>4) Nell'ottobre 2017 per supportare il processo di attuazione della Riforma, Unioncamere ha previsto una strategia di accompagnamento al sistema camerale mediante la realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale nella sua globalità (Camere di Commercio, Aziende Speciali e società controllate ed Unioni Regionali). Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un'azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l'attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze. Pertanto negli ultimi mesi del 2017 sono partite le prime linee formative che sono proseguite e sono state implementate per tutto il 2018 e il 2019. Tali linee formative proseguono anche nell'anno 2020. Si tratta di formazione molto impegnativa fruibile on line e in presenza, che coinvolge tutto il personale camerale e che presuppone un numero minimo di ore di partecipazione per ottenere il certificato di partecipazione. Pertanto è necessaria una complessa attività di coordinamento finalizzata da un lato alle rendicontazioni per Unioncamere dall'altro a permettere la partecipazione a tutti i colleghi garantendo nel contempo il regolare svolgimento delle attività degli uffici.</p> <p>5) Mantenimento standard di attività ordinaria: definizione dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire, con successivo monitoraggio dei risultati raggiunti, attraverso specifici indicatori di misurazione.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	<p>PROVENTI € 0,00</p> <p>ONERI € 0,00</p> <p>INVESTIMENTI € 0,00</p>	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3A0102_001	Predisposizione del materiale di confronto e partecipazione attiva al gruppo di lavoro tra le Camere di Commercio	Report finale
Kpi3A0102_002a	attività di formazione per tutte le unità dell'ufficio: definizione programma di formazione entro marzo e successiva realizzazione. Risultato atteso: condivisione delle conoscenze su tutti i processi riguardanti le attività dell'ufficio	SI/NO
Kpi3A0102_002b	avvio della formazione sulle tematiche di Programmazione e controllo	Entro giugno
Kpi3A0102_002c	Gruweb: chiusura archivi 2019 su Galileo e trasferimento in Gruweb entro marzo. Formazione di tutto il personale per utilizzo nuova piattaforma entro aprile Revisione intranet ed allineamento delle 2 piattaforme	Entro marzo Entro aprile Rev. piattaforme
Kpi3A0102_003a	CCNL - realizzazione progressioni orizzontali entro i termini stabiliti	SI/NO
Kpi3A0102_003b	CCNL - revisione delle indennità di responsabilità	entro aprile
Kpi3A0102_003c	organizzazione incontro con tutto il personale per illustrare il nuovo SMVP e successiva applicazione	SI/NO
Kpi3A0102_004	Gestione centralizzata di tutti i percorsi formativi	Report finale
Kpi3A0102_005	Completamento nei termini previsti di: conto annuale, anagrafe delle prestazioni, osservatorio camerale, mappatura dei processi, rilevazione legge 104/92	report finale con dettaglio tipologie

## OBIETTIVO STRATEGICO 3B Orientare la gestione della performance

Obiettivo operativo	OP 3B0101 Ciclo di gestione della performance	
<b>Descrizione</b>	<p>1) RIORGANIZZAZIONE ATTIVITA' UFFICIO: A seguito del pensionamento per raggiungimento dei limiti di età del collega di categoria C, oltre alle consuete attività svolte in merito alla programmazione e controllo delle attività dell'Ente, sarà necessario approfondire i seguenti aspetti:            CON2 - A partire dal gennaio 2020 verrà utilizzato il nuovo programma di contabilità CON2 che è impostato come una piattaforma integrata che prevede al suo interno un modulo interamente dedicato al controllo di gestione. Sarà necessario approfondire la conoscenza del nuovo programma oltre che per la gestione dello stesso, anche al fine di impostare le eventuali personalizzazioni che dovessero rendersi necessarie soprattutto ai fini della reportistica da elaborare. Continuerà la collaborazione avviata nel corso del 2019 con il Servizio Gestione Patrimoniale e finanziaria, l'ufficio Ragioneria e l'ufficio Studi e Statistica per l'affinamento della riorganizzazione/semplificazione delle attività progettata ed attuata alla fine del 2019.</p> <p>Nel corso dell'anno si comincerà a dare applicazione al nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione performance, approvato dalla Giunta nell'ottobre 2019. Si prevede una intensa attività di collaborazione con l'ufficio Personale per la definitiva messa a punto del sistema e delle relative schede di valutazione con prove e simulazioni al fine di assicurare il corretto funzionamento del nuovo sistema. Verrà organizzato un incontro di presentazione del nuovo SMVP al personale.</p> <p>Proseguirà l'attività di formazione prevista nel FOCUS 1 di Unioncamere nazionale "Le decisioni in alcuni ambiti di rilievo dell'amministrazione e gestione delle CCIAA e i controlli su di esse" avviato nell'ottobre 2019 e che proseguirà sia con incontri in presenza che con webconference, nel corso dei primi mesi dell'anno.</p> <p>2) PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' ENTE: Il processo di accorpamento con le consorelle di Massa Carrara e Pisa nel corso del 2019 ha subito una battuta di arresto a fronte dei ricorsi avanzati da alcune Camere di Commercio (tra cui quella di Massa Carrara), da alcune Associazioni di Categoria e dalla Regione Piemonte. Tali ricorsi sono stati esaminati dal Tar del Lazio che, in data 30 aprile 2019 ha riconosciuto fondati dubbi di costituzionalità della legge delega di riordino delle Camere di Commercio, rinviando l'esame della questione alla Corte Costituzionale. Attualmente si è in attesa del pronunciamento della Corte ed i procedimenti di accorpamento che interessano i ricorrenti sono sospesi. Laddove, nel corso dell'anno il processo di accorpamento dovesse ripartire, dovrebbero aver luogo tutte le azioni necessarie per la definizione della mission del nuovo Ente, dei programmi/obiettivi strategici da perseguire ed infine dei progetti operativi annuali. Ciò comporterà da un lato il probabile coinvolgimento a supporto degli organi per la definizione dei documenti di programmazione strategica ed operativa del nuovo soggetto che scaturirà dal percorso di aggregazione (Programma pluriennale; Piano triennale della performance; RPP...), dall'altro un' intensa attività di studio e confronto per giungere alla omogeneizzazione dei sistemi attualmente adottati dalle 3 Camere accorpande e alla definizione di un sistema unitario e condiviso di programmazione e controllo.</p> <p>3) ANALISI E INDAGINI PERIODICHE: Particolare attenzione sarà dedicata alla rilevazione dei dati che saranno oggetto di tutti gli osservatori/indagini/rilevazioni cui la Camera è chiamata a partecipare (es. osservatorio strutture e servizi; alimentazione del sistema informativo Pareto, ecc.)</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 3.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
Indicatore	Algoritmo	Target 2020
Kpi3B0101_001a	Azione di autoformazione sulle attività di controllo di gestione precedentemente svolte dal collega andato in pensione (es: reportistica per il SG - reportistica parte risorse nei documenti programmatici dell'Ente - Kronos progetti 20% - collaborazione con uffici Ragioneria e Statistica per Preventivo/assestamento/consuntivo ecc...)	Report finale
Kpi3B0101_001b	avvio formazione colleghe ufficio Personale sulle tematiche di Programmazione e controllo	Entro giugno
Kpi3B0101_001c	analisi/studio modulo di controllo di gestio in CON2 ed elaborazione della nuova reportistica da sottoporre all'approvazione del SG	Entro giugno
Kpi3B0101_001d	organizzazione incontro con tutto il personale per illustrare il nuovo SMVP e successiva applicazione	Entro aprile
Kpi3B0101_001e	conclusione attività formativa mediante il FOCUS 1 di Unioncamere nazionale "Le decisioni in alcuni ambiti di rilievo dell'amministrazione e gestione delle CCIAA e i controlli su di esse"	attestato



Kpi3B0101_002	eventuali attività di supporto agli organi per la definizione dei documenti programmatici del nuovo Ente	Report finale
Kpi3B0101_003	Invio dati e documenti per analisi e indagini periodiche entro i termini richiesti	SI/NO
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3B0102</b> Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders	
<b>Descrizione</b>	<p>CUSTOMER SATISFACTION: Il sistema camerale ha di fronte a sé l'impegno di perseguire una crescente attenzione verso un'adeguata rilevazione della qualità nelle sue diverse accezioni, dal momento che gli obiettivi di maggiore efficienza e di razionalizzazione della spesa - imposti dall'attuale contesto normativo e dal processo di riforma - non possono essere perseguiti a detrimento del livello qualitativo dei servizi erogati a beneficio degli utenti, vera e propria ragion d'essere di qualsiasi organizzazione pubblica.</p> <p>E' pertanto doveroso potenziare in maniera decisa la capacità di presidio sul versante della qualità dei servizi, nell'ottica di un miglioramento continuo a beneficio dell'utenza, fattore strategico per la reputazione e la credibilità delle amministrazioni pubbliche.</p> <p>Il D.Lgs. 33/2013 e la relativa delibera Civit 50/2013 hanno reso obbligatorio per la PA la pubblicazione della Carta dei servizi e degli standard di qualità. Con il D.Lgs. 74/2017 è stato istituito l'obbligo per la PA di valutare la propria performance anche da un punto di vista esterno: il cittadino diventa così valutatore, la valutazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente deve essere un ambito del documento Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, il coinvolgimento degli utenti diventa parte integrante del processo di valutazione delle performance.</p> <p>La rilevazione delle customer camerali saranno fatte in stretta collaborazione con l'OIV, responsabile delle rilevazioni per l'ente, in particolare saranno trasmessi i report con i risultati delle rilevazioni semestrali effettuate.</p> <p>Il sistema camerale, con il paper metodologico pubblicato da Unioncamere nel giugno 2019, aggiornamento delle Linee Guida sulla customer satisfaction del 2013, è invitato a predisporre attraverso una metodologia di rilevazione flessibile e modulare la rilevazione di customer satisfaction sui processi fondamentali e sui servizi obbligatori.</p> <p>Nel 2020 sarà proposta la metodologia da applicare alla Camera di Commercio di Lucca nell'ottica delle indicazioni di Unioncamere, e coordinandosi a livello regionale.</p> <p>Nel frattempo che tale metodologia diventi operativa, saranno predisposti tre livelli di indagine per i servizi camerali:</p> <p>a) indagine di 1° livello: su ogni pagina del sito camerale sarà inserito un form per rilevare la soddisfazione dell'utente</p> <p>b) indagine di 2° livello: un approfondimento attraverso la somministrazione di questionari agli utenti che si rivolgono personalmente ai seguenti sportelli: Mediazione, Sportello Finanziamenti, Sportello Nuova Impresa, Sportello Marchi e Brevetti, Sportello Internazionalizzazione.</p> <p>c) indagine di 3° livello: su indicazione dei Dirigenti e /o delle Posizioni Organizzative, saranno fatte indagini mirate agli eventi, ai corsi, ai seminari ritenuti strategici per l'ente camerale, e il caricamento dei dati sarà gestito dai singoli uffici, organizzatori di tali eventi, su file condivisi. L'ufficio Relazioni Esterne curerà il report con i dati della rilevazione.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 0,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3C0102_001	realizzazione di un'indagine di 1° livello: - predisposizione di proposta (dettaglio sulla metodologia per attivazione del form on line e per elaborazione report, personalizzazione questionario) - realizzazione	Entro giugno  Entro dicembre
Kpi3C0102_002	realizzazione delle indagini di 2° livello sugli sportelli/servizi con elaborazione di report semestrali	2 report
Kpi3C0102_003	formazione del personale camerale e avvio fase sperimentale in vista dell'adozione della nuova modalità del caricamento dati	SI/NO
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3C Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3C0102</b> Innovazione strumenti amministrativo-contabili	
<b>Descrizione</b>	1) Implementazione e gestione nuovo programma di contabilità CON 2.0 per le parti di competenza, anche considerate: la gestione di attività prettamente contabili gestite dall'Ufficio Programmazione e	

	Controllo fino a settembre 2019 e la "doppia gestione" di contabilità (Oracle - Con2) fino alla chiusura del bilancio di esercizio 2019. 2) Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento. 3) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio.	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 5.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3C0102_001	Realizzazione attività di competenza dell'Ufficio su CON2 dall'1/1/2020	Report a giugno e dicembre
Kpi3C0102_002	Realizzazione e report annuale su attività svolte	Report finale
Kpi3C0102_003	Rispetto tempistiche procedure trasversali e di ufficio significative: a) Gestione fatture: rispetto termini definiti nella procedura dell'obiettivo n. 1 b) Gestione attività per realizzazione Preventivo, Variazioni al Preventivo e Bilancio di esercizio secondo la tempistica definita dall'Ente nell'ambito dei termini di legge; c) Monitoraggio conti pubblici – Controlli Banca dati Siope al 31/12/2019 d) Verifiche ed analisi conti di gestione Esattorie per ruoli Diritto annuale e Sanzioni amministrative al 31/12/2019, con predisposizione in corso di anno dei dati di Bilancio necessari per l'eventuale parificazione a consuntivo e) Attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente alle attività contabili f) sollecito ai Comuni per comunicazione spese di notifica entro il mese di novembre 2020 g) trasmissione dei conti Giudiziali 2019 alla Corte dei Conti nei termini di legge	Rispetto tempistiche
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3C0103</b> Gestione patrimonio e innovazioni amministrativo-contabili	
<b>Descrizione</b>	1) Implementazione e gestione nuovo programma di contabilità CON 2.0 per le parti di competenza 2) Attività di supporto strumentali ai lavori di manutenzione e al ripristino funzionalità di Sala Fanucchi 3) Razionalizzazione locali camerali: gestione Immobile sito in via del Giardino Botanico dopo l'avvenuto rilascio da parte della Provincia; analisi possibile nuova collocazione uffici presso la sede dell'Ente 4) Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento. 5) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio, con particolare riferimento alla programmazione e successiva gestione contratti più significativi in scadenza nel 2020 e alle attività di controllo espletate	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0 ONERI € 12.000 INVESTIMENTI € 110.000	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3C0103_001	Realizzazione attività di competenza dell'Ufficio su CON2 dall'1/1/2020	report a giugno e dicembre
Kpi3C0103_002	Ripristino funzionalità Sala per parti arredi	entro 2 mesi dal Certificato di fine lavori o analogo documento
Kpi3C0103_003a	Verifica utenze/tari	entro 3 mesi dal verbale di consegna dell'immobile
Kpi3C0103_003b	Realizzazione sistema di verifiche periodiche: definizione modalità	entro 3 mesi dal verbale di consegna dell'immobile
Kpi3C0103_003c	Analisi possibile razionalizzazione ubicazione Uffici camerali	Entro ottobre
Kpi3C0103_004	Realizzazione	report annuale su attività svolte

Kpi3C0103_005a	Proposta time line contratti significativi in scadenza	Entro febbraio
Kpi3C0103_005b	Realizzazione 100% dei rinnovi ritenuti significativi dalla Amministrazione N. Durc richiesti	100%
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3C0104</b> Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente - manutenzione immobili	
<b>Descrizione</b>	<p>1) Implementazione e gestione nuovo programma di contabilità CON 2.0 per le parti di competenza</p> <p>2) Attività di supporto strumentali al ripristino funzionalità di Sala Fanucchi per impianto audio/video</p> <p>3) Gestione architettura informatica dell'Ente secondo le indicazioni Agid e in chiave di continua razionalizzazione: analisi situazione hardware e software in vista della dismissione da parte di Microsoft del sistema Operativo Windows 7 , anche sulla base delle indicazioni della Circolare Agid n. 2/2017; analisi soluzioni Virtual Desktop Infrastructure (VDI) di Infocamere nell'ottica di una gestione sicura e sempre più efficiente.</p> <p>4) Gestione attività di supporto alla figura per la transizione digitale prevista dall'articolo 17 del D.Lgs 82/2005 – collaborazione con Ufficio Segreteria e URE</p> <p>5) Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 16.000,00 INVESTIMENTI € 30.000,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3C0104_001	Realizzazione attività di competenza dell'Ufficio su CON2 dall/1/1/2020	report a giugno e dicembre
Kpi3C0104_002a	Relazione su interventi da effettuare (comprensivi dei costi indicativi)	Entro marzo
Kpi3C0104_002b	Ripristino funzionalità Sala parte impianti	entro 3 mesi dal Certificato di fine lavori
Kpi3C0104_003a	Relazione su ipotesi di applicazione misure di cui alla circolare AGID 2/2017, compresa analisi/proposta passaggio VDI (motivazioni-strategia di intervento - analisi costi/benefici)	Entro marzo
Kpi3C0104_003b	Realizzazione interventi secondo le scelte dell'amministrazione	Entro dicembre
Kpi3C0104_004	Realizzazione report annuale sulle attività svolte	report annuale sulle attività svolte
Kpi3C0104_005	Realizzazione	report annuale sulle attività svolte
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3C0105</b> Presidio continuo alla gestione della riscossione	
<b>Descrizione</b>	<p>1) Potenziamento attività di recupero incassi per diritto annuale - Annualità 2018: azioni dirette ovvero esternalizzazione del servizio di gestione atti di accertamento e irrogazione sanzioni, previa verifica di fattibilità tramite Infocamere scpa - Annualità 2019: gestione diretta del sollecito secondo le relative tempistiche</p> <p>2) Digitalizzazione procedure dell'Ente con riferimento a: richieste di sgravi - insinuazioni fallimentari - rimborsi d'ufficio</p> <p>3) Gestione ruolo annualità 2018 in modo conseguente alle scelte effettuate in ordine alla verifiche ed attività di cui all'azione n. 1</p> <p>4) Gestione eventuali attività funzionali all'accorpamento.</p> <p>5) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 4.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3C0105_001a	Primo avvio sperimentale servizio esternalizzato gestione atti di accertamento ed irrogazione sanzioni annualità 2018 per omessi con Pec	adesione entro 1 mese dalla proposta di IC scpa.

Kpi3C0105_001b	Azioni dirette su incompleti 2018 per sollecito pre ruolo	Entro ottobre
Kpi3C0105_001c	Primo sollecito 2019 secondo sollecito	entro 31 marzo entro ottobre
Kpi3C0105_002	Digitalizzazione di almeno 70% delle pratiche di sgravi - insinuazioni - rimborsi sul relativo totale di pratiche gestite nel 2020	≥ 70%
Kpi3C0105_003	Gestione ruolo 2018 per le posizioni senza previo atto di accertamento/irrogazione sanzioni	Entro dicembre
Kpi3C0105_004	Realizzazione	Report annuale su attività svolte

### OBIETTIVO STRATEGICO 3D Trasparenza e anticorruzione

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3D0101</b> Trasparenza e anticorruzione	
<b>Descrizione</b>	La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. Conseguentemente all'adozione di linee guida in materia di whistleblowing, effettuata nel precedente anno allo scopo di disciplinare le modalità di gestione delle segnalazioni di illecito garantendo la riservatezza dell'identità del segnalante in ogni fase e le tutele introdotte dalla Legge 179/2017 di modifica dell'art. 54-bis del D.Lgs. 165/2001 (Testo Unico sul Pubblico Impiego), sarà data concreta attuazione alle scelte adottate anche dal punto di vista delle soluzioni tecnologiche più idonee, in linea con le indicazioni fornite da Anac.	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 0,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3D0101_001a	Whistleblowing: organizzazione di un evento di formazione per il personale della Camera	1 evento
Kpi3D0101_001b	Whistleblowing: Realizzazione della piattaforma informatica per il funzionamento delle segnalazioni relative	SI/NO
Kpi3D0101_002	Revisione codice di comportamento	SI/NO
Kpi3D0101_003	revisione carta dei servizi	SI/NO
Kpi3D0101_004	Adozione di un regolamento in materia di pantouflage	SI/NO
Kpi3D0101_005a	Aggiornamento di Amministrazione Trasparente	valutazione OIV non inferiore all'anno 2019
Kpi3D0101_005b	Amministrazione Trasparente: confronto con le relative sezioni nei siti delle Camere di Massa e Pisa	report finale

### 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.

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3E7101</b> Comunicazione e la sua strategia	
<b>Descrizione</b>	1) COMUNICAZIONE - Il Piano triennale per l'informatica per la Pubblica Amministrazione, entrato in vigore nel 2019, tra i suoi obiettivi definisce le regole dell'interoperabilità, usabilità, e accompagna le amministrazioni nella realizzazione di servizi digitali secondo i bisogni degli utenti, al fine di incentivare la dematerializzazione e lo sviluppo dei servizi on line. Questi temi sono stati portati avanti negli anni dalla Camera di Commercio di Lucca attraverso la creazione sia della piattaforma Intranet che del sito web istituzionale, ma alla luce delle innovazioni digitali degli ultimi anni, si ha la necessità di adeguare le piattaforme alle ultime innovazioni prevedendo laddove necessario un aggiornamento, in grado di supportare nuovi applicativi informatici tali che consentano la realizzazione di documenti informatici e la digitalizzazione dei dati, sia per uno scambio della comunicazione interna, e gestione interna dei	

	<p>procedimenti, sia per la comunicazione esterna, ed in particolare per dare al cittadino un sempre maggior numero di servizi on line.</p> <p>Nell'ottica dell'adeguamento alla normativa si rende necessario studiare con gli uffici coinvolti il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi online in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerale.</p> <p>2) La diffusione delle informazioni istituzionali legate alle attività dell'ente camerale e della sua partecipata Lucca Promos anche per il 2020 avverrà in un'ottica di comunicazione integrata multimediale, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione la comunicazione digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).</p> <p>3) FONDAZIONE GIACOMO PUCCINI - A seguito della stipula di una convenzione con la Fondazione Puccini, la Camera ha assunto il ruolo di coordinamento delle attività gestionali e promozionali della Fondazione stessa. Con quest'attività si intende estendere l'ambito di operatività oggi coperto dalla Fondazione, rafforzandone la comunicazione e la promozione a livello nazionale ed internazionale. La Fondazione potrà svolgere una rilevante opera di marketing territoriale per l'intera provincia di Lucca rafforzando la percezione del forte collegamento esistente tra la figura di Puccini, compositore internazionalmente molto conosciuto ed il territorio in cui è nato e dal quale ha prodotto molte delle sue opere: la collaborazione del personale camerale avrà ad oggetto la gestione delle attività di animazione della casa museo, tra cui le attività didattiche, per le scuole e le famiglie, la gestione commerciale, la comunicazione web e social. Le attività verranno svolte ricercando la massima collaborazione con altri soggetti, privati o pubblici, che in provincia realizzano eventi legati al nome di Puccini. L'ufficio prosegue anche per il 2020 l'attività di ufficio stampa, aggiornamento del sito web e amministrazione della pagina Facebook e delle altre pagine social (Google Plus, Youtube e Instagram) del Puccini Museum - Fondazione Giacomo Puccini.</p> <p>4) The lands of Giacomo Puccini - campagna di marketing territoriale. Il progetto, iniziato nel 2015, si è sviluppato per l'affermazione del brand territoriale attraverso campagna ADV su testate internazionali, presenza con dei pannelli promozionali degli eventi del territorio presso l'aeroporto di Pisa, il restyling del sito <a href="http://www.luccaterre.it">www.luccaterre.it</a>, comunicazione social per l'affermazione di #puccinilands, attività di media relation con stampa nazionale ed internazionale, diffusione di materiale brandizzato sul territorio provinciale ed extra provinciale, oltre che internazionale. Per il 2020 le attività avviate proseguiranno, ed in particolare sarà prestata un'attenzione maggiore alla promozione del sito <a href="http://luccaterre.it/puccinilands.it">luccaterre.it/puccinilands.it</a> e al suo aggiornamento (eventi del territorio), e saranno creati i canali social dedicati al brand, per far sì che la comunicazione diventi sempre più integrata e multimediale.</p> <p>5) Comunicazione eventi: Prosegue l'organizzazione degli eventi istituzionali dell'Ente, in particolare per il 2020 si prevede l'organizzazione della cerimonia di Premiazione della Fedeltà al Lavoro e del Progresso Economico, la collaborazione con l'Associazione Lucchesi nel mondo della Premiazione dei lucchesi che si sono distinti all'estero. Sarà curata con piano editoriale ad hoc la comunicazione de Il Desco, che per garantire la fidelizzazione del pubblico, sarà continua per tutto l'anno, prevedendo azioni di comunicazione sui temi dei sapori. In particolare potrà essere utilizzato tale canale anche per le tematiche di economia circolare nell'ambito del food e del turismo sostenibile, ricollegando la tematica anche sotto il brand The lands of Giacomo Puccini. L'ufficio sarà di supporto ai progetti delle singole aree dell'ente camerale che prevedono azioni di comunicazione mirata e strutturata.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI	€ 15.000,00
	ONERI	€ 69.500,00
	INVESTIMENTI	€ 20.000,00
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3E0101_001a	progetto aggiornamento intranet con evidenziati servizi/procedure che possono essere digitalizzate [richieste auto, programmazione camerale (progetti e loro rendicontazione), integrazione dei calendari con google calendar	Entro marzo
Kpi3E0101_001b	progetto dei servizi on line attivabili (richiesta patrocinio, richiesta sale, pagamento on line, automatismi con gedoc per le richieste on line, procedimento di sgravio Diritto annuale, gestione domanda ed esito esame mediatori immobiliari, pagamento sanzioni, richieste per partecipazione evento Desco (espositori - sponsor - eventi - partecipazione contest)	Entro marzo
Kpi3E0101_001c	Predisposizione atto per il Dirigente per l'adozione della Social Media Policy camerale e per il Desco	Entro febbraio
Kpi3E0101_002	Coordinamento e cura della comunicazione della Fondazione Giacomo Puccini e del Puccini Museum: 150 uscite (notizie pubblicate sul sito web + post sulla pagina social + promozione eventi/news attraverso campagne/azioni di CRM - Ciao Impresa + Comunicati stampa)	Entro dicembre
Kpi3E0101_003a	Campagna The lands of Giacomo Puccini - Predisposizione del piano di comunicazione integrata (campagna ADV, sito web e pagine social, cartelloni presso l'Aeroporto di Pisa, distribuzione materiale) corredato da costi e tempistica	Entro 15 aprile

Kpi3E0101_003b	presentazione ufficiale alla stampa e agli stakeholder del nuovo sito web puccinilands.it e sua promozione on line	Entro marzo
Kpi3E0101_004	costituzione della Commissione di coordinamento e promozione del brand The lands of Giacomo Puccini e suo insediamento	Entro luglio
Kpi3E0101_005	Proposta di piano di comunicazione de Il Desco 2020	Entro marzo
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3F Innovazione normativa e miglioramento continuo</b>		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3F0101</b> Miglioramento continuo gestione dei flussi documentali, archivi camerali, sistema informatico anche in attuazione di nuove normative.	
<b>Descrizione</b>	<p>1) Nel primo semestre 2020 la Camera di Commercio di Lucca adotterà il nuovo titolare ed il relativo Piano di fascicolazione; quest'attività avrà un forte impatto sugli uffici perché cambierà modalità operative consolidate e richiederà una maggiore responsabilizzazione dei vari operatori su aspetti chiave della gestione documentale anche in chiave privacy (visibilità, tempo di conservazione, criteri di fascicolazione). Sarà, dunque, necessario formare i colleghi ed affiancarli per un periodo di tempo. Inoltre Infocamere ha completato le funzionalità del portale Forever, pertanto si dovrebbe poter iniziare ad effettuare lo scarto informatico</p> <p>2) Nel 2019 è entrato in vigore il nuovo Piano triennale per l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione che incentiva la dematerializzazione e lo sviluppo di servizi on line. La Camera di Commercio continua a ricevere documenti cartacei e, nel caso di pec, riproduzione informatica di documenti analogici; in un'ottica di adeguamento alla normativa è necessario studiare con gli uffici coinvolti e con le Relazioni esterne come dematerializzare, come organizzare i servizi on line in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale sfruttando al massimo le potenzialità di Gedoc di protocollazione e fascicolazione automatica</p> <p>3) Nel 2019 la Camera di Commercio ha ripreso dall'Archivio di Stato i fascicoli più antichi e ne ha iniziato l'inventariazione che, tramite l'acquisizione di risorse qualificate esterne, potrebbe essere conclusa nel 2020, Sempre nel 2019 ha ripreso a funzionare la Rete documentaria lucchese lato archivi, pertanto è possibile sfruttare quest'opportunità sia per la digitalizzazione delle immagini camerali che per la valorizzazione del patrimonio documentale comprensivo delle immagini.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 3.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3F0101_001a	Organizzazione, eventualmente in collaborazione con l'Archivio di Stato o con Infocamere, di uno o più incontri formativi su nozioni base di fascicolazione, sul nuovo titolare e sul nuovo Piano di fascicolazione	SI/NO
Kpi3F0101_001b	Affiancamento dei colleghi nei primi sei mesi di adozione del nuovo titolare e monitoraggio dell'attuazione del Piano di fascicolazione.	SI/NO
Kpi3F0101_001c	Effettuazione, entro l'anno, di almeno uno scarto di documenti informatici.	1 scarto
Kpi3F0101_002	Individuazione di almeno una tipologia di comunicazione via pec per la quale può essere attivata la protocollazione automatica e sua sperimentazione, in collaborazione con gli uffici: Collaborazione con l'ufficio Ure e con il Sistema informatico per permettere la protocollazione, assegnazione, fascicolazione e risposta automatica per i procedimenti che avranno accesso on line.	Entro giugno Entro dicembre
Kpi3F0101_003	Realizzazione di seconda tranche di inventariazione tramite attivazione di stage adozione, anche in collaborazione con la Rete documentaria lucchese e l'Ufficio URE, di una soluzione per catalogare le immagini e valorizzarle realizzazione prima tranche	Entro dicembre Entro maggio Entro dicembre
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3F0102</b> Attuazione della normativa sulla privacy e svolgimento attività di competenza per la riforma delle Camere di Commercio.	
<b>Descrizione</b>	<p>1) Nel corso del 2019 si sono fatti numerosi progressi per adeguarsi al Gdpr con l'elaborazione di una metodologia per la valutazione del rischio, l'aggiornamento delle autorizzazioni ai dipendenti, la creazione del Registro dei trattamenti su Regi. E' necessario, però, creare, sul modello di altri enti camerali, una struttura di supporto al DPO che sia in grado di svolgere in autonomia ,confrontandosi, ove necessario, con gli uffici ed i Dirigenti competenti, le seguenti attività: applicazione della</p>	

	<p>metodologia di valutazione del rischio, aggiornamento del Registro dei trattamenti, stesura di Informative ove necessario.</p> <p>2) La Segreteria è un ufficio che ha puntato molto sulla dematerializzazione dei procedimenti e sulla digitalizzazione dei servizi. In questo ambito è necessario completare il processo, in ossequio alle norme del Codice dell'Amministrazione Digitale, per quanto riguarda la firma digitale degli atti del Presidente</p> <p>3) Nel 2019 il procedimento per la costituzione del Consiglio della Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest è stato sospeso in quanto il Tar del Lazio ha sollevato un questione di illegittimità costituzionale, la sentenza dovrebbe essere emessa nel 2020. Contemporaneamente all'interno del sistema camerale si sta lavorando ad un progetto di modifica della riforma camerale che richiede supporto agli organi, al Segretario ed alle associazioni di categoria. Nel 2020 si prevede un ulteriore lavoro di supporto a seconda dell'esito dei ricorsi.</p>	
<b>Risorse economiche</b>	PROVENTI € 0,00 ONERI € 1.000,00 INVESTIMENTI € 0,00	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>
Kpi3F0102_001a	Applicazione della metodologia di valutazione del rischio sotto la supervisione del DPO e sentito il Segretario Generale.	SI/NO
Kpi3F0102_001b	Aggiornamento del Registro dei Trattamenti tenendo conto delle Linee guida di Unioncamere, dei risultati della Mappatura dei processi, del decreto sulle attività obbligatorie. Eventuale elaborazione o aggiornamento delle Informative in uso	SI/NO
Kpi3F0102_001c	Sulla base degli Accordi, Protocolli, Convenzione in essere verificare, entro luglio, se è necessario disciplinare i rapporti tra l'ente camerale e soggetti terzi in materia di privacy. Formulare una proposta ai Dirigenti competenti	Entro dicembre
Kpi3F0102_002	Applicazione della firma remota, in collaborazione con gli Uffici Firma Digitale e Funzioni Informatiche, per gli atti a firma del Presidente che non transitano da Sicra. Studio di fattibilità per consentire la firma remota su Sicra senza applicativi ad hoc	SI/NO
Kpi3F0102_003	Supporto agli organi, alle associazioni di categoria, al Segretario Generale nel processo di riforma delle Camere di Commercio	Report finale

## 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

SEGRETARIO GENERALE – Dr. Roberto Camisi

<b>Obiettivo individuale 1</b>	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. 20%		
<b>Descrizione</b>	ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE		
	<p><b>1) Monitoraggio dei livelli di servizio</b> che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p><b>2) Progetti di rilevazione dati:</b> Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni dell'Osservatorio nazionale strutture e servizi, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per il processo di accorpamento.</p> <p><b>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013; L. 190/2012; D. Lgs. 97/2016):</b> collaborazione degli uffici con il Responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p><b>4) Compliance normativa in materia di privacy:</b> Uno dei principi chiave del GDPR è l'accountability ovvero ciascun titolare deve esaminare i propri trattamenti, valutarne i rischi ed adottare misure tecniche ed organizzative appropriate per trattare i dati nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, finalizzazione, privacy by design e privacy by default. L'anno scorso sono state definite le misure organizzative e ne è stata verificata l'applicazione con particolare riferimento alle informative, alla gestione del cartaceo, alla gestione del pc e delle credenziali. Quest'anno, sulla base della valutazione del rischio, l'attività si concentrerà sui seguenti aspetti: formazione del personale sulle tematiche della security awareness e del data breach; corretta fascicolazione dei documenti per consentire uno scarto conforme al regolamento 679/2016.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2020</b>	
kpi 1	Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;	≤10%	
kpi 2	Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati	SI/NO	
kpi 3	relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione	SI/NO	
kpi 4a	Individuazione dei trattamenti a maggior rischio e definizione regole per la corretta fascicolazione	entro aprile	
kpi 4b	Monitoraggio sulla corretta fascicolazione dei trattamenti individuati:	report finale (uff. Protocollo)	
kpi 4c	Definizione di una procedura di data breach	entro aprile	
kpi 4d	Partecipazione di almeno 80% del personale agli incontri in materia di security awareness	entro luglio	
kpi 4e	Monitoraggio sulla corretta applicazione della procedura data breach	entro dicembre (del DPO)	
<b>Obiettivo individuale 2</b>	LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE 25%		
<b>Descrizione</b>	1) Nel mese di novembre 2016 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la revisione del sistema camerale italiano. Con il Decreto del MISE 16/02/2018 che accoglie la proposta di razionalizzazione organizzativa presentata da Unioncamere Nazionale, la Camera di Lucca viene accorpata con quelle di Massa Carrara e di Pisa, nella CCIAA della Toscana Nord-Ovest, la cui procedura di costituzione è stata avviata il 1° marzo 2018. In data 30 aprile, il TAR Lazio, chiamato a giudicare i ricorsi presentati da alcune Camere		



	<p>di Commercio, tra le quali c'è anche la Camera di Commercio di Massa Carrara, ha riconosciuto fondati dubbi di costituzionalità della legge di riordino delle Camere di Commercio, rinviando l'esame della questione alla Corte Costituzionale.</p> <p>In attesa del pronunciamento della Corte Costituzionale, nel 2020 si dovrà comunque dedicare attenzione all'attuazione delle attività propedeutiche all'accorpamento e a quelle di armonizzazione delle funzioni, dei procedimenti e dei regolamenti con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per uniformare il più possibile i vari aspetti operativi e gestionali.</p> <p>2) Al fine di supportare il processo di attuazione della riforma, Unioncamere ha previsto una strategia di accompagnamento al sistema camerale articolata in un insieme integrato di attività progettuali che vanno dalla ricognizione e mappatura dei profili professionali (attuali ed in divenire) alla realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale.</p> <p>Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un'azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l'attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze e per favorire il necessario collante tra le diverse componenti del sistema, fattore critico di successo per implementare il "nuovo modello" di Sistema camerale delineato dalla Riforma.</p> <p>Negli ultimi mesi del 2017 hanno preso avvio i percorsi formativi per accelerare l'acquisizione delle competenze necessarie all'esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, in generale, per facilitare il cambiamento e condividere il rinnovato approccio alle diverse linee di servizio. Tali percorsi sono attualmente in corso e proseguiranno anche nel 2020.</p> <p>Oltre all'impegno richiesto a tutto il personale di seguire questa tipologia di corsi molto impegnativa, garantendo la regolare funzionalità degli uffici, si prosegue con la gestione accentrata dell'intero progetto formativo allo scopo di garantire la certificazione delle ore seguite in modalità web conference e/o differita, mantenere i continui rapporti con Unioncamere ed ottenere la certificazione delle competenze acquisite.</p> <p>3) Individuazione di misure organizzative e adozione di atti e regolamenti allo scopo di recuperare efficienza e mantenere inalterati i livelli di servizio considerate le intervenute e le previste riduzioni di organico, sia nell'ottica di migliorare la collaborazione tra il personale camerale e quello delle partecipate totalitarie, sia, infine, per effettuare attività preparatorie e propedeutiche all'accorpamento con le Camere di MS e PI;</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2020	
kpi 1	Attiva partecipazione dell'intera struttura a tutte le azioni utili ai fini del percorso di accorpamento: partecipazione ad incontri con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per la definizione di un percorso tendente ad uniformare attività, procedimenti, aspetti organizzativi e gestionali	report finale del Segretario generale	
kpi 2	Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici	report finale (uff. Personale)	
kpi 3	Adozione di provvedimenti di riorganizzazione e/o di revisione procedure. Relazione sui benefici conseguiti elaborata dal Dirigente e dal Segretario generale per le rispettive parti di competenza.	SI/NO	
<b>Obiettivo individuale 3</b>	<b>COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELL'ATTIVITA' DEI DIRIGENTI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI ENTE N. 3-4-5-6 DEL 2020 STABILITI DALLA GIUNTA</b>		
<b>Descrizione</b>	Assicurare e garantire il conseguimento degli obiettivi programmatici dell'Ente, coinvolgendo nei processi decisionali l'intera struttura direzionale		
Indicatore	Algoritmo	Target 2020	
kpi 1	Realizzazione degli obiettivi di Ente n. 3- 4-5-6 del 2020 deliberati dalla Giunta	≥ 90%	

<b>Obiettivo individuale 4</b> REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2020 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE. 30% COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELLE PARTECIPATE CAMERALI TOTALITARIE			
<b>Descrizione</b> 1) Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive 2) Coordinamento e supervisione delle attività delle partecipate totalitarie definite nei rispettivi documenti programmatici approvati dalla Giunta. Controllo sulla corretta attuazione del modello organizzativo delle partecipate totalitarie della Camera. 3) Definizione dei profili privacy in occasione di contratti e convenzioni - In caso di contratti e convenzione può capitare che soggetti esterni trattino dati personali per conto della Camera di Commercio (Responsabili ex art 28 gdpr) o insieme alla Camera di Commercio (cotitolari). In questi casi è necessario che il Dirigente competente, in attuazione della Delibera di Giunta 34 del 2018, proceda o alla designazione del Responsabile ex art. 28 o alla predisposizione di un accordo di cotitolarità adeguando il modello predisposto da Unioncamere nazionale			
Indicatore	Algoritmo	Target 2020	
kpi 1	realizzazione degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Area che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2020, il preventivo economico e il budget direzionale	≥ 90%	
kpi 2	relazione semestrale alla Giunta sui risultati conseguiti	2	
kpi 3a	inserire nel 100% degli atti che comportano contratti o convenzioni un capoverso in cui dare atto dell'eventuale trattamento di dati personali per conto e/o insieme alla CCIAA e di come si intende regolamentarlo e perchè.	100%	
kpi 3b	contestualmente alla firma del contratto procedere alla nomina a responsabile ex art 28 (se necessario) e fascicolare la nomina in apposito fascicolo Gedoc visibile a tutti. Aggiornare, se necessario, Registro dei trattamenti ed informative relative.	SI/NO	
kpi 3c	allegare una bozza di accordo di cotitolarità (ove necessario) alla delibera di approvazione della convenzione/protocollo e procedere alla sua formalizzazione entro tre mesi dall'entrata in vigore del protocollo/convenzione con conseguente aggiornamento del Registro dei trattamenti e delle informative relative.	SI/NO	

**DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE,  
REGOLAZIONE MERCATO E AMMINISTRAZIONE – Dr.ssa Alessandra Bruni**

<p><b>Obiettivo individuale 1</b></p>	<p>GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. 30% ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE</p>
<p><b>Descrizione</b></p>	<p><b>1) Monitoraggio dei livelli di servizio</b> che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p><b>2) Progetti di rilevazione dati:</b> Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni dell'Osservatorio nazionale strutture e servizi, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per il processo di accorpamento.</p> <p><b>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013; L. 190/2012; D. Lgs. 97/2016):</b> collaborazione degli uffici con il Responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p><b>4) Compliance normativa in materia di privacy:</b> Uno dei principi chiave del GDPR è l'accountability ovvero ciascun titolare deve esaminare i propri trattamenti, valutarne i rischi ed adottare misure tecniche ed organizzative appropriate per trattare i dati nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, finalizzazione, privacy by design e privacy by default. L'anno scorso sono state definite le misure organizzative e ne è stata verificata l'applicazione con particolare riferimento alle informative, alla gestione del cartaceo, alla gestione del pc e delle credenziali. Quest'anno, sulla base della valutazione del rischio, l'attività si concentrerà sui seguenti aspetti: formazione del personale sulle tematiche della security awareness e del data breach; corretta fascicolazione dei documenti per consentire uno scarto conforme al regolamento 679/2016.</p> <p><b>5)</b> Nel mese di novembre 2016 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la <b>revisione del sistema camerale italiano</b>. Con il Decreto del MISE 16/02/2018 che accoglie la proposta di razionalizzazione organizzativa presentata da Unioncamere Nazionale, la Camera di Lucca viene accorpata con quelle di Massa Carrara e di Pisa, nella CCIAA della Toscana Nord-Ovest, la cui procedura di costituzione è stata avviata il 1° marzo 2018. In data 30 aprile, il TAR Lazio, chiamato a giudicare i ricorsi presentati da alcune Camere di Commercio, tra le quali c'è anche la Camera di Commercio di Massa Carrara, ha riconosciuto fondati dubbi di costituzionalità della legge di riordino delle Camere di Commercio, rinviando l'esame della questione alla Corte Costituzionale.</p> <p>In attesa del pronunciamento della Corte Costituzionale, nel 2020 si dovrà comunque dedicare attenzione all'attuazione delle attività propedeutiche all'accorpamento e a quelle di armonizzazione delle funzioni, dei procedimenti e dei regolamenti con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per uniformare il più possibile i vari aspetti operativi e gestionali.</p> <p><b>6)</b> Al fine di supportare il processo di attuazione della riforma, Unioncamere ha previsto una strategia di accompagnamento al sistema camerale articolata in un insieme integrato di attività progettuali che vanno dalla ricognizione e mappatura dei profili professionali (attuali ed in divenire) alla realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale.</p> <p>Assunto alla base di tale progetto è la <b>valorizzazione del capitale umano</b> sia attraverso un'azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l'attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze e per favorire il necessario collante tra le diverse componenti del sistema, fattore critico di successo per implementare il "nuovo modello" di Sistema camerale delineato dalla Riforma.</p> <p>Negli ultimi mesi del 2017 hanno preso avvio i percorsi formativi per accelerare l'acquisizione delle competenze necessarie all'esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, in generale, per facilitare il cambiamento e condividere il rinnovato approccio alle diverse linee di servizio. Tali percorsi sono attualmente in corso e proseguiranno anche nel 2020.</p> <p>Oltre all'impegno richiesto a tutto il personale di seguire questa tipologia di corsi molto impegnativa, garantendo la regolare funzionalità degli uffici, si prosegue con la gestione accentrata dell'intero progetto formativo allo scopo di garantire la certificazione delle ore seguite in modalità web conference</p>

	e/o differita, mantenere i continui rapporti con Unioncamere ed ottenere la certificazione delle competenze acquisite. <b>7) Individuazione di misure organizzative</b> e adozione di atti e regolamenti allo scopo di recuperare efficienza e mantenere inalterati i livelli di servizio considerate le intervenute e le previste riduzioni di organico, sia nell'ottica di migliorare la collaborazione tra il personale camerale e quello delle partecipate totalitarie, sia, infine, per effettuare attività preparatorie e propedeutiche all'accorpamento con le Camere di MS e PI.		
Indicatore	Algoritmo	Target 2020	
kpi 1	Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;	≤10%	
kpi 2	Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati	SI/NO	
kpi 3	relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione	SI/NO	
kpi 4a	Individuazione dei trattamenti a maggior rischio e definizione regole per la corretta fascicolazione	entro aprile	
kpi 4b	Monitoraggio sulla corretta fascicolazione dei trattamenti individuati:	report finale (uff. Protocollo)	
kpi 4c	Definizione di una procedura di data breach	entro aprile	
kpi 4d	Partecipazione di almeno 80% del personale agli incontri in materia di security awareness	entro luglio	
kpi 4e	Monitoraggio sulla corretta applicazione della procedura data breach	entro dicembre (del DPO)	
kpi 6	Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici	report finale (Uff. Personale)	
kpi 7	Adozione di provvedimenti di riorganizzazione e/o di revisione procedure. Relazione sui benefici conseguiti elaborata dal Dirigente e dal Segretario generale per le rispettive parti di competenza.	SI/NO	
<b>Obiettivo individuale 2</b>	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2020 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE.		30%
<b>Descrizione</b>	Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive		
Indicatore	Algoritmo	Target 2020	
kpi 1	Realizzazione degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Area che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2020, il preventivo economico e il budget direzionale (compresi i progetti gestiti direttamente)	≥ 90%	
<b>Obiettivo individuale 3</b>	ESERCIZIO FUNZIONI RESPONSABILE TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ADOZIONE DI MISURE FINALIZZATE ALLA RIORGANIZZAZIONE DELLE FUNZIONI DELLE AREE E ALLA RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA GESTIONE PROGETTI PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI E DI REGOLAZIONE MERCATO; PER LA TUTELA DELLA LEGALITA' E LA PROMOZIONE STRUMENTI GIUSTIZIA ALTERNATIVA; PER L'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA		35%
<b>Descrizione</b>	<b>1)</b> Esercizio delle funzioni di <b>responsabile della trasparenza</b> dell'attività amministrativa (in applicazione del D.Lgs 33/2013) e di <b>responsabile della prevenzione e della corruzione</b> (in applicazione della Legge 190/2012). Coordinamento e supervisione delle attività svolte in materia di trasparenza e anticorruzione		

	<p>dalle due controllate Lucca Promos e Lucca InTec. Avvio operativo norme in materia di "whistleblowing".</p> <p><b>2) Individuazione di misure organizzative e adozione atti e regolamenti</b> per le aree anagrafico-certificativa, di regolazione del mercato e amministrazione allo scopo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recuperare efficienza sia in vista di possibili riduzioni di organico (es. per mobilità), sia nell'ottica di effettuare attività preparatorie e propedeutiche all'accorpamento con le Cciao di PI e MS;</li> <li>- avviare o proseguire un processo di confronto con le altre Camere accorpate nonché di possibile revisione di procedure e prassi nei settori di competenza allo scopo di rendere in futuro più rapida ed efficace l'unificazione dei servizi, nell'interesse dell'utenza.</li> </ul> <p><b>3) Partecipazione ad iniziative di e. gov. e di agenda digitale</b> allo scopo di implementare i rapporti di collaborazione con gli Enti locali nell'ambito delle funzioni amministrative (in part. i SUAP); promozione, adesione e avvio di progetti volti a favorire la realizzazione del fascicolo informatico di impresa; diffusione della cultura digitale tra le imprese e all'interno dello stesso circuito delle Pubbliche Amministrazioni del territorio, anche collaborando a livello di sistema alla realizzazione di programmi nazionali (per esempio SPID, nuovi dispositivi per la firma elettronica remota, cassetto digitale dell'imprenditore ecc.), con l'obiettivo di accelerare i processi di digitalizzazione e innovazione dei servizi.</p> <p><b>4) Azioni nell'ambito della regolazione e tutela del mercato:</b> Primo avvio operativo dell'Organismo di formazione ADR CAM; realizzazione di iniziative nell'ambito della tutela del mercato anche in collaborazione con altri enti, associazioni e Ordini professionali; prima applicazione del Decreto Lgs. di riforma delle procedure concorsuali e conseguente istituzione dell'OCRI per la gestione delle procedure di allerta, realizzazione di attività divulgativa e formativa a riguardo sia verso addetti camerale comunque interessati che utenza esterna.</p> <p><b>5) Ottimizzazione dell'attività amministrativa.</b> mantenimento dell'efficienza dei servizi interni in un contesto di trasformazione e di possibili evoluzioni normative (possibile entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità). Attività di coordinamento e impulso in particolare nell'ambito della gestione immobiliare dell'Ente e del monitoraggio delle entrate.</p> <p><b>6) Definizione dei profili privacy in occasione di contratti e convenzioni</b> - In caso di contratti e convenzioni può capitare che soggetti esterni trattino dati personali per conto della Camera di Commercio (Responsabili ex art 28 gdpr) o insieme alla Camera di Commercio (cotitolari). In questi casi è necessario che il Dirigente competente, in attuazione della Delibera di Giunta 34 del 2018, proceda o alla designazione del Responsabile ex art. 28 o alla predisposizione di un accordo di cotitolarità adeguando il modello predisposto da Unioncamere nazionale.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2020	
kpi 1	Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione. Attivazione del sistema informatico atto a recepire segnalazioni in grado di garantire la necessaria riservatezza. Formazione indirizzata a tutti gli addetti camerale.	SI/NO	
kpi 2	Adozione di provvedimenti di riorganizzazione o revisione procedure (determinazioni dirigenziali e atti interni di servizio) e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti.	SI/NO	
Kpi 3	Realizzazione di azioni significative da rendicontare nell'ambito del progetto al Fondo di perequazione 2016 (Progetto Turismo e Progetto Economia circolare) e delle attività promozionali conseguenti (relazione sulle attività svolte e i risultati conseguiti).	≥ 2	
Kpi 4a	Primo avvio operativo dell'Organismo di Formazione ADR CAM (attivazione corsi di formazione)	≥ 3	
Kpi 4b	Coordinamento e verifica di tutte le attività necessarie per l'istituzione e il primo avvio operativo dell'OCRI per la gestione delle procedure di allerta	SI/NO	
Kpi 5	Realizzazione lavori di ristrutturazione della Sala Fanucchi. Coordinamento, verifica e controllo di tutte le attività necessarie e finalizzate ad una nuova destinazione d'uso dell'Istituto Giorgi.	SI/NO	
Kpi 6a	inserire nel 100% degli atti che comportano contratti o convenzioni un capoverso in cui dare atto dell'eventuale trattamento di dati personali per conto e/o insieme alla CCIAA e di come si intende regolamentarlo e perchè.	100%	
Kpi 6b	contestualmente alla firma del contratto procedere alla nomina a	SI/NO	

	responsabile ex art 28 (se necessario) e fascicolare la nomina in apposito fascicolo Gedoc visibile a tutti. Aggiornare, se necessario, Registro dei trattamenti ed informative relative.		
Kpi 6c	allegare una bozza di accordo di cotitolarità (ove necessario) alla delibera di approvazione della convenzione/protocollo e procedere alla sua formalizzazione entro tre mesi dall'entrata in vigore del protocollo/convenzione con conseguente aggiornamento del Registro dei trattamenti e delle informative relative.	SI/NO	