



# PROGRAMMA PLURIENNALE 2015 - 2019

## AGGIORNAMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Approvati con Delibera di Consiglio n. 13 del 9 novembre 2018

Aggiornamento con Delibera n. 5 del 25/1/2019 di approvazione del Piano Performance 2019-2021

## ***LE LINEE DI INTERVENTO STRATEGICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO PER IL QUINQUIENNIO 2015 – 2019***

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

Il punto d'arrivo del disegno del Legislatore è stato definitivamente sancito dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 8/08/2017 “Rideterminazione circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove Camere di commercio e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale”, in forza del quale sono definite in numero di 60 le nuove Camere di Commercio. Il Decreto ministeriale, oltre a confermare le circoscrizioni territoriali già costitutesi secondo i principi della riforma (art. 1, comma 2), ha stabilito l'istituzione delle Camere di Commercio indicate nel relativo allegato B, mediante accorpamento di quelle preesistenti ed ha disposto, per ciascuna nuova Camera dell'allegato B: denominazione, sede legale e sedi secondarie, con contestuale nomina del commissario ad acta per ciascun procedimento di accorpamento (art. 1, comma 3). Le nuove Camere di commercio previste nell'allegato B sono costituite a decorrere dalla data di insediamento dei relativi nuovi consigli camerali, le cui procedure di costituzione devono essere avviate da ciascun commissario entro 120 dall'entrata in vigore del Decreto (19 settembre 2017).

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

Attualmente si è in attesa della decisione del Consiglio di Stato sul ricorso presentato dalla Camera di Commercio Massa-Carrara avverso la procedura di accorpamento.

Dall'analisi dello scenario socio-economico in cui la Camera di Lucca si trova ad operare, emergono una serie di bisogni strategici a cui dare risposte concrete nel prossimo futuro, facendo ricorso alle risorse patrimoniali, organizzative, professionali e tecnologiche di cui la camera è dotata, ma naturalmente nei limiti delle risorse economiche disponibili che hanno subito un forte taglio con l'entrata in vigore della L. 114 del 11 agosto 2014 (legge di conversione del D.L. 90 del 24/6/2014) che ha sancito una riduzione del 35% del diritto annuale per il 2015; del 40% per il 2016 e del 50% per il 2017.

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

Il processo di pianificazione strategica non può prescindere da un'adeguata base di conoscenza della realtà socio-economica in cui si opera e dei reali bisogni che quotidianamente si rilevano durante l'esercizio dell'attività. Tali conoscenze, opportunamente elaborate, vanno rese disponibili anche al di fuori dello stretto perimetro

dell'Ente a tutti gli attori che prendono decisioni nell'ambito della programmazione territoriale.

Per giocare correttamente tale ruolo sul territorio, e quindi favorire l'integrazione e la collaborazione tra i diversi soggetti che, a diverso titolo, rivestono un ruolo chiave nello sviluppo economico locale, va adeguatamente curata l'immagine della Camera e la comunicazione istituzionale.

Come in tutte le organizzazioni che erogano servizi, anche nel caso della Camera di Commercio è essenziale il contributo delle persone per il successo dell'iniziativa camerale. In tal senso è fondamentale prendersi cura dello sviluppo professionale del personale e considerare prioritaria l'attività di formazione e sviluppo di nuove conoscenze.

Nel panorama di sostanziale riduzione delle risorse disponibili e tendendo sempre al raggiungimento di un equilibrio economico-patrimoniale di medio termine, si dovranno sviluppare progetti e ricercare alleanze che portino a generare un effetto moltiplicatore delle risorse. Quindi all'interno delle priorità individuate, verranno privilegiate quelle attività e progetti che consentano di attrarre risorse di terzi

In ordine ai bisogni rilevati dall'analisi del contesto e dalle aree strategiche espresse dai documenti di programmazione degli altri Enti del territorio in cui la Camera opera, nonché in continuità con l'azione di sviluppo fino al momento esercitata, le aree di intervento camerale e le strategie che la Camera si propone per il quinquennio 2015-2019 sono individuate come segue. A partire da tali indirizzi, i target da raggiungere a cadenza triennale ed i progetti operativi annuali troveranno rappresentazione nel Piano triennale della performance (che sarà approvato nel mese di gennaio) e nella Relazione Previsionale e Programmatica.

## **AREA STRATEGICA 1: COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO**

### **OBIETTIVO STRATEGICO 1A**

(eliminato a partire dal 2016 con Delibera di Consiglio n. 13 del 9 novembre 2018)

**Programmazione territoriale:** Affermare il ruolo dell'ente come promotore e partner di politiche di programmazione territoriale, nonché come soggetto di aggregazione e concertazione delle categorie economiche in materia sviluppo economico e governo del territorio.

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1A01**

Come richiesto dalla nuova programmazione comunitaria, che esorta le amministrazioni ad adottare un approccio di sistema, la Camera proseguirà nell'azione di facilitatore per le politiche di programmazione economica e territoriale. Si tratta di azioni rivolte a:

- raccolta e diffusione delle informazioni inerenti i nuovi indirizzi e piani relativi alla programmazione economica e alla pianificazione che vengono sviluppati a livello locale, regionale, nazionale e comunitario;
- aggregazione dei soggetti locali interessati e degli esponenti del mondo delle imprese, per raggiungere la concertazione sulle politiche per lo sviluppo sostenibile per il governo del territorio di riferimento;

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

#### **2015:**

- 1) Ampliamento dell'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report
- 2) Definizione di selezionati settori economici per cui intraprendere una sperimentazione di politiche concertate di sviluppo (es. marketing territoriale)

#### **2016:**

- 1) Prosecuzione delle attività volte ad ampliare l'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report
- 2) Promozione ed attuazione delle politiche concertate sui settori selezionati - report

### **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.

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1B01**

La Camera intende rafforzare il proprio ruolo come soggetto di riferimento sul territorio per la produzione e il reperimento, l'analisi e il monitoraggio, la messa a disposizione e la diffusione all'utenza dell'informazione economico-statistica provinciale, con un contemporaneo contenimento dei costi.

Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove

modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese).

Sarà assicurato il supporto agli organi camerali per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Sportello di Informazione Economico-Statistica: analisi della dotazione informativa oggi gestita e definizione di un modello per il suo arricchimento dettagliando modalità e tempi.
- 2) Progetto Lucca Imprese: ampliamento dell'area territoriale e dei settori economici.
- 3) Nuovi Osservatori: Impianto Osservatorio Turismo Città di Lucca.

##### **2016:**

Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati tramite l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica con azioni di sensibilizzazione per la fruizione.

##### **2017:**

Realizzazione processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica.

##### **2018:**

- 1) Valutazione degli esiti del processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della CCIAA (open data); progettazione di sviluppi ulteriori.
- 2) Ideazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche

##### **2019:**

- 1) Ideazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche con riferimento ad un'area corrispondente a quella delle camere in fase di accorpamento.
- 2) Attività di studio e di individuazione delle informazioni utili alla definizione delle politiche di intervento e di programmazione del nuovo Ente camerale a seguito accorpamento.

##### **2020-2021:**

- 1) Attuazione delle nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche con riferimento ad un'area corrispondente a quella della camera accorpata.
- 2) Attività di studio e di individuazione delle informazioni utili alla definizione delle politiche di intervento e di programmazione del nuovo Ente camerale accorpato.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 1C**

(eliminato a partire dal 2016 con delibera di Consiglio del 21/12/2015)

**Sviluppo e valorizzazione del patrimonio documentale** del sistema camerale e delle imprese lucchesi in sinergia con altri soggetti

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1C01**

Il programma prevede due linee di intervento tese da un lato a sviluppare prodotti camerale esistenti, a partire dal sito "Luccaimprese", e a proseguire l'attività di censimento e/o inventariazione dell'archivio camerale e di quelli delle imprese lucchesi. Dall'altro, mira a valorizzare i riconoscimenti attribuiti dal sistema camerale, come ad es. nella cerimonia della Fedeltà al Lavoro, e a creare una rete di archivi di imprese e di imprenditori da rendere fruibili tramite vari strumenti telematici come mostre virtuali, siti camerale ed altro.

Entrambe le linee di azione saranno caratterizzate dalla costante ricerca di sinergie con tutti i soggetti pubblici e privati competenti sulle tematiche in oggetto.

### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

#### **2015:**

- 1) Realizzazione di un'attività di censimento in sinergia con altri soggetti.
- 2) Definizione della modalità di valorizzazione delle informazioni anche in collaborazione con altri soggetti.

#### **2016:**

- 1) Arricchimento della base dati disponibile
- 2) Attuazione delle azioni definite per la valorizzazione delle informazioni e realizzazione di un sistema di monitoraggio del suo utilizzo e gradimento da parte degli utenti.
- 3) Studio di fattibilità sulla rete di archivi di imprese ed imprenditori.

#### **2017:**

Avvio della costituzione della rete di archivi di imprese ed imprenditori coinvolgendo almeno un soggetto esterno al sistema camerale.

## **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.

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1D01**

La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate

congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerale, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore.

La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione.
- 2) Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction-risultato atteso non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.

##### **2016 - 2018:**

- 1) Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione (di cui almeno 1 in ambito diverso da quelle dell'anno precedente).
- 2) 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.

##### **2019-2021:**

- 1) Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione.
- 2) 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.

#### **OBIETTIVO STRATEGICO 1E (modificato con Delibera n. 8 del 17/11/2015)**

**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.).

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1E01**

La Camera di Lucca intende continuare a rappresentare un importante presidio sul territorio in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore, anche attraverso azioni in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e altre Autorità di controllo, mettendo in atto una razionalizzazione degli interventi di controllo a fronte di prevedibili minori risorse, a partire dalla programmazione dei controlli stessi, individuando i settori più a rischio sui quali concentrare sforzi, risorse e necessaria attività di formazione, fino ad arrivare ad una nuova strategia di comunicazione allo scopo di dare maggiore visibilità all'attività di sorveglianza effettuata e agli esiti della stessa.

L'adesione ai Piani nazionali di controllo, di anno in anno messi a punto dal Ministero e da Unioncamere, si basa sulla volontaria adesione mediante sottoscrizione di una convenzione. La Camera di Lucca, in passato, ha sempre aderito alle proposte di convenzione e portato a completamento tutte le fasi di controllo previste. Obiettivo dell'ente è continuare su questa strada pur con prevedibili minori risorse, a partire dal numero degli addetti da dedicare al servizio.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione anticontraffazione

##### **2016:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente.

##### **2017:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente.

##### **2018:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Azioni a tutela della legalità in collaborazione con Enti (Prefettura ecc...), Ordini professionali e Associazioni.

##### **2019:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente.

##### **2020-2021:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione informativa in materia di regolazione del mercato

## **OBIETTIVO STRATEGICO 1F**

**Sportello legalità per le imprese** per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1F01**

La Camera di Lucca ha aderito dal 2013 ad un progetto lanciato da Unioncamere volto alla costituzione e avvio di uno sportello legalità, con lo scopo di individuare strumenti e modalità attraverso i quali intervenire a supporto di imprese e consumatori, per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità.

Obiettivo strategico del progetto è la realizzazione di una rete di servizi a supporto delle imprese e, più in generale, dell'economia nel suo complesso, al fine di intervenire soprattutto in via preventiva sulle cause che generano illegalità, a partire dal ricorso a forme illegali di provvista di denaro.

L'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti (Prefettura, Forze dell'Ordine, Ordini professionali ecc.), in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento, e rendersi fattivo collaboratore in diversi filoni di attività (in particolare, abusivismo e contraffazione).

#### **TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

##### **2015:**

- 1) Ampliamento del protocollo sottoscritto con la prefettura (per l'avvio dello sportello prevenzione usura) mediante adesione nuovi soggetti pubblici/privati o previsione nuove funzioni/attività.

##### **2016:**

- 1) Avvio monitoraggio del servizio: verifica del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello.

##### **2017 – 2018:**

- 1) Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente.

##### **2019:**

- 1) Iniziative per la diffusione della conoscenza in materia di crisi d'impresa.

##### **2020-2021:**

- 1) Realizzazione di azioni informative ovvero propedeutiche alla costituzione dell'Organismo per la gestione di procedure di allerta.

## AREA STRATEGICA 2: SERVIZI ALLE IMPRESE

Servizi di tipo anagrafico certificativo:

**OBIETTIVO STRATEGICO 2A** (modifica con Delibera di Consiglio del 9 novembre 2018)

**Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.**

**PROGRAMMA DI INTERVENTO 2A01:**

Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.

Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sé sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.

Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.

Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.

**TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

**2015:**

- 1) 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) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Predisposizione di un sistema di verifica dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche)
- 3) Studio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale.

**2016:**

- 1) 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) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Primo monitoraggio sull'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche).
- 3) Realizzazione e avvio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale.

**2017:**

- 1) 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) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente).
- 3) Revisione complessiva dell'assistenza nell'erogazione di informazioni su procedimenti Registro Imprese attraverso l'ausilio del sito camerale.

**2018:**

- 1) 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) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente a parità di personale dedicato).

**2019:**

- 1) 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) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente a parità di personale dedicato).
- 3) Realizzazione di iniziative di informazione assistita per l'utenza del Registro delle Imprese allo scopo di agevolare l'assolvimento di adempimenti semplici/ricorrenti.

**2020-2021:**

- 1) 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) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (tempi di sospensione delle pratiche non superiori a 3 giorni).
- 3) Realizzazione di iniziative di informazione assistita per l'utenza dei servizi anagrafici allo scopo di agevolare l'assolvimento di adempimenti semplici/ricorrenti: n. fatture anno n / n. fatture anno-1. Risultato atteso > 1

**OBIETTIVO STRATEGICO 2B** (modificato con Delibera di Consiglio n. 16 del 10/11/2017)  
**Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo**

**PROGRAMMA DI INTERVENTO 2B01**

Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerali.

In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita 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 Digitale), 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.

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.

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.

**TARGET STRATEGICI DI ENTE**

**2015:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; predisposizione di una procedura, in accordo con il giudice del registro delle imprese, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc.
- 2) Promozione di accordi di collaborazione con il Tribunale per il miglioramento della

gestione telematica dell'iter delle procedure concorsuali e primo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.

- 3) Determinazione di un sistema di controlli a campione sulle principali tipologie di pratiche indirizzate agli uffici anagrafici.

#### **2016:**

- 1) Avvio delle attività concordate con il giudice, alla luce anche degli orientamenti ministeriali volti a semplificare le procedure di aggiornamento dell'archivio.
- 2) Promozione di accordi con Tribunale/Procura della Repubblica per l'attuazione di progetti di innovazione giudiziaria con sviluppo di servizi informatici per un miglioramento dei servizi all'utenza.
- 3) Monitoraggio qualità del servizio. Avvio dei sistemi di controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio: analisi errori riscontrati ed individuazione azioni di miglioramento.

#### **2017:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".
- 2) Attuazione degli accordi con Tribunale/Procura della Repubblica per la realizzazione di progetti di innovazione giudiziaria con sviluppo di servizi informatici per un miglioramento dei servizi all'utenza
- 3) Monitoraggio della qualità dei servizi: affinamento dei sistemi di controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio

#### **2018:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec e azioni di promozione dello SPID.
- 2) Realizzazione di forme di trasmissione telematica/condivisione dati con altre pubbliche amministrazioni
- 3) Monitoraggio qualità servizi: ulteriore affinamento sistemi controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio; individuazione azioni di miglioramento.

#### **2019:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec e azioni di promozione dello SPID/altre forme di accesso e sottoscrizione digitale.
- 2) Realizzazione di forme di trasmissione telematica/condivisione dati con altre pubbliche amministrazioni
- 3) Azioni di promozione degli output del Registro delle Imprese (ad es., cassetto digitale dell'imprenditore)

#### **2020-2021:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione per l'adozione di strumenti digitali da parte delle imprese (SPID, TOKEN EVOLUTO): n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno n/ n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno-1. Risultato atteso: >1
- 2) Promozione ed incremento accesso ed utilizzo dei servizi digitali di e-government offerti dalla Camera di Commercio Digitale: n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n / n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale,

fatturazione elettronica, libri digitali anno n-1. Risultato atteso: >1

3) Realizzazione di forme di condivisione di dati con altre P.A.: almeno 1 azione di condivisione dati

## Servizi di tipo promozionale:

**OBIETTIVO STRATEGICO 2C** (modificato con Delibera di Consiglio n. 16 del 10/11/2017)  
Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane.

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 2C01:**

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

Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:

- avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa)
- tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi
- innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico
- internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos

Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne e lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori.

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.

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.

## TARGET STRATEGICI DI ENTE:

### **2015:**

- 1) riorganizzazione dei servizi camerali: progettazione e realizzazione.
- 2) Polo Tecnologico Lucchese: avvio sistemazione delle aree esterne per il
- 3) Polo Tecnologico di Capannori: definizione accordi con il
- 4) Polo Tecnologico per la Nautica di Viareggio: avvio realizzazione
- 5) progetti speciali: Realizzazione di almeno un progetto - Report.

### **2016:**

- 1) definitiva strutturazione e validazione della riorganizzazione
- 2) Polo Tecnologico Lucchese: completamento degli affidamenti dei lavori per la sistemazione aree esterne.
- 3) Polo Tecnologico della Nautica di Viareggio: avvio delle procedure per l'erogazione del servizio di preincubazione, incubazione, coworking e prove di laboratorio.
- 4) Realizzazione di un progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.

### **2017:**

- 1) Polo Tecnologico Lucchese: progetto integrato di manutenzione del complesso: predisposizione e prima attuazione
- 2) Prosecuzione del progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.
- 3) Progettazione e svolgimento delle attività di alternanza scuola-lavoro.
- 4) Progettazione e prima attivazione dei servizi di certificazione delle competenze e di orientamento professionale.

### **2018 - 2019:**

- 1) Polo Tecnologico Lucchese: monitoraggio funzionamento dell'intero complesso
- 2) Prosecuzione del progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.
- 3) Prosecuzione delle attività di alternanza scuola-lavoro.
- 4) Prosecuzione applicazione dei servizi di certificazione delle competenze e di orientamento professionale.

### **2020 - 2021:**

- 1) Polo Tecnologico Lucchese: monitoraggio funzionamento dell'intero complesso
- 2) Prosecuzione del progetto per favorire la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di start up innovative.

## Servizi all'economia:

**OBIETTIVO STRATEGICO 2D** (modificato con Delibera di Consiglio n. 5 del 15/10/2016)  
**Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali**

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 2D01**

In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.

In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l'inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari. Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l'organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l'organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatica e di coordinamento organizzativo. Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.

### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

#### **2015:**

- 1) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Definizione di un modello di monitoraggio e di comunicazione al territorio
- 2) Definizione del modello organizzativo interno attraverso il quale proporre il servizio ai soggetti interessati.
- 3) Analisi del mercato di riferimento per l'individuazione di proposte da concretizzare

#### **2016:**

- 1) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: definizione di almeno 2 proposte progettuali su bandi comunitari.

#### **2017 - 2019:**

- 1) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: gestione delle proposte progettuali approvate.

#### **2020 - 2021:**

- 1) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: gestione delle proposte progettuali approvate.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 2E**

**Valorizzazione dell'identità territoriale:** iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 2E01**

Promuovere un'identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico locale. Il tutto, nel giusto mix che colloca il territorio di Lucca nel novero delle mete con un potenziale in crescita e ne fa motivo di attrazione per il turista italiano, europeo, extraeuropeo. I progetti e le iniziative da intraprendere vedono la Camera di Commercio impegnata nella ricerca di partnership e di finanziamenti, nella collaborazione fattiva con enti ed organismi locali ricercando una governance uniforme per tutto il territorio, e la definizione di politiche unitarie di marketing territoriale.

### **TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

#### **2015:**

- 1) 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) Avvio gestione convenzione con la Fondazione Puccini: relazione sullo stato dell'arte, redazione obiettivi triennali e report risultati ottenuti.
- 3) Valorizzazione delle filiera lapidea nella sua accezione di architettura, design, arte, attraverso il progetto MuSA: report su eventi, sito web, contenuti, gestione struttura.
- 4) Marketing territoriale e turismo: realizzazione piano programmatico triennale.

#### **2016 - 2018:**

- 1) 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) Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.
- 3) Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: realizzazione del programma di attività e di comunicazione annuale.
- 4) Marketing territoriale: report sui risultati ottenuti in base agli obiettivi triennali dati.

#### **2019-2021:**

- 1) 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) Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.
- 3) Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: realizzazione del programma di attività e di comunicazione annuale.
- 4) Progetto Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo: realizzazione delle azioni programmate.

## AREA STRATEGICA 3: COMPETITIVITA' DELL'ENTE

**OBIETTIVO STRATEGICO 3A** (modificato con Delibera di Consiglio del 14/11/2016)

**Riorganizzazione dell'Ente.**

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 3A01**

Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.

Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.

Sarà necessario progettare percorsi di formazione/aggiornamento continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.

In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

#### **2015:**

- 1) Definire il modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e dare avvio al percorso formativo del personale;
- 2) Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2015-2017 rispetto all'anno 2014, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali.
- 3) Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.
- 4) Predisposizione di una prima analisi sulle conseguenze dell'avvio di un percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere di Commercio.

#### **2016:**

- 1) Attuazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e prosecuzione del percorso formativo del personale;
- 2) Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2015-2017 rispetto all'anno 2014, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali
- 3) Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.
- 4) Predisposizione di una programmazione operativa del percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere.

#### **2017 - 2019:**

- 1) Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate;
- 2) Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2017-2019 rispetto all'anno 2016, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali

- 3) Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente
- 4) Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con una o più Camera di Commercio della Toscana

**2020 - 2021:**

- 1) Revisione/riorganizzazione di tutti i processi/procedure camerali a seguito dell'accorpamento, compresi quelli svolti in sinergia con le partecipate.

**OBIETTIVO STRATEGICO 3B**

**Orientare la gestione della performance**

**PROGRAMMA DI INTERVENTO 3B01**

A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.

Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.

La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.

**TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

**2016 - 2019:**

- 1) revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale
- 2) realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)

**2020 - 2021:**

- 1) revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale
- 2) realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)

**OBIETTIVO STRATEGICO 3C**

Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia

**PROGRAMMA DI INTERVENTO 3C01**

L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali 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.

La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni

già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in essere.

Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche 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.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica
- 2) Definizione di un sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti
- 3) Revisione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali
- 4) Definizione di un programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero

##### **2016:**

- 1) Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica
- 2) Attivazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti
- 3) Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali
- 4) Attuazione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero

##### **2017 - 2019:**

- 1) Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica
- 2) Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti
- 3) Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali
- 4) Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero

##### **2020 - 2021:**

- 1) Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo/monitoraggio della spesa pubblica. Nuovi adempimenti contabili e/o attinenti alla struttura informatica dell'Ente.
- 2) Revisione del patrimonio immobiliare camerale per la sua ottimizzazione.
- 3) Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali

- 4) Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero

### **OBIETTIVO STRATEGICO 3D**

#### **Trasparenza.**

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 3D01:**

La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente con l'impegno di andare oltre il mero rispetto formale degli obblighi di legge, attraverso la ricerca delle occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo le occasioni di feedback degli utenti, il confronto di esperienze con altre Camere di Commercio e la continuazione di percorsi formativi interni che promuovano la crescita e la trasmissione a tutti i livelli della cultura della legalità.

In particolare, decorso un adeguato periodo di utilizzo della carta dei servizi adottata nel 2014, sarà avviato un percorso, previa verifica e indagine presso l'utenza camerale, per la revisione in senso migliorativo della Carta.

#### **TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

**2015:** Rispetto di tutti gli adempimenti di legge attestato dall'OIV

**2016:** Avvio della revisione della Carta dei servizi previa indagine presso l'utenza camerale.

**2017:** Revisione della Carta dei servizi

**2018:** Monitoraggio qualità dei servizi indicati nella Carta dei servizi.

**2019:** Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la trasparenza e anticorruzione con riferimento alle Camere oggetto di accorpamento.

#### **2020-2021:**

1) Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la trasparenza e anticorruzione con riferimento alle Camere oggetto di accorpamento.

2) Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la privacy.

### **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.

#### **PROGRAMMI DI INTERVENTO 3E01**

Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerali tramite internet è necessario aggiornare l'attuale struttura web in modo da attivare ed impostare delle modalità di progettazione, redazione e pubblicazione delle informazioni sui siti sempre più accessibili ed usabili. Inoltre la comunicazione delle ente camerale deve essere sempre più in sinergia con quella di tutto il sistema territoriale della provincia, ed in particolare con quella delle società da essa controllate attraverso la valorizzazione delle attività e dei servizi.

E' fondamentale proseguire nel favorire una "cultura della comunicazione interna ed esterna" per il personale dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché continuare a sviluppare gli strumenti per favorire la comunicazione interna (intranet, etc.).

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

**2015:**

- 1) definizione di un modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate e sua attuazione
- 2) realizzazione del nuovo sito web per la Camera di Commercio e per Lucca Intec

**2016:**

- 1) riconoscimento dell'accessibilità e dell'usabilità dal CNIPA
- 2) perfezionamento del modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate
- 3) definizione del monitoraggio sull'utenza (customer satisfaction) per i siti

**2017:**

- 1) gestione integrata della comunicazione tra Camera di Commercio e le sue controllate
- 2) realizzazione dei monitoraggi sulla soddisfazione dell'utenza

**2018 - 2019:**

- 1) definizione del modello di comunicazione più efficace nell'utilizzo dei social network e sua successiva applicazione

**2020 - 2021:**

- 1) mantenimento e sviluppo del nuovo modello di comunicazione tramite l'utilizzo dei social.

**OBIETTIVO STRATEGICO 3F**

**Innovazione normativa e miglioramento continuo.**

**PROGRAMMA DI INTERVENTO 3F01**

Adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in modo costante ed in particolare in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi, il risparmio nei costi, l'ottenimento di maggiori ricavi.

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

**2016 - 2021:** realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento