

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

CCIAA della Maremma e del Tirreno

Gennaio 2017

Approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 9 del 26 gennaio 2017

## Presentazione del Piano

Il Piano della Performance è un documento programmatico triennale da adottare, entro il 31 gennaio di ogni anno, in coerenza con i contenuti ed il ciclo di gestione della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

In data 01/09/2016 è stato costituito il nuovo Ente, la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, nato dalla fusione della Camera di Commercio di Grosseto e di Livorno, e nel mese di novembre è stato approvato il nuovo programma di mandato, pur in un quadro di incertezza normativa relativa a risorse disponibili e funzioni, non essendo ancora stato approvato il decreto di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio.

Il presente Piano della Performance rappresenta pertanto la prima annualità di attuazione del programma di mandato del neo costituito Ente: centrale resta in ogni caso l'obiettivo di potenziare il ruolo di sostegno alle imprese ed all'economia del territorio, pur con le ridotte risorse a disposizione, ed il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza, agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholder, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, in continuità con il percorso intrapreso dai due enti preesistenti, intende contraddistinguersi per un adeguato livello di compliance alla normativa sia in termini di scadenze temporali che di aspetti formali e soprattutto sostanziali. Nella presente redazione, il Piano della performance consente alla nuova Camera di rinnovare l'esplicitazione dei propri impegni nei confronti degli Stakeholder, in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse e garantendo trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori.

## Presentazione del Piano

L'approvazione del Piano della performance della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi, bensì, come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modus operandi, già da tempo parte integrante dei modelli gestionali indirizzati:

- ad individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder;
- a rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza;
- migliorare il coordinamento della struttura organizzativa.

Non possiamo prescindere dalla ricerca costante di una vasta concertazione e di sempre più stretti rapporti tra il mondo delle imprese, delle professioni e della società civile, rappresentati nell'Ente e dall'Ente, con gli stessi organi camerali. Per questo dobbiamo perseguire e garantire la più ampia collegialità nella gestione della nostra Camera.

Ciò ci consentirà, nei confronti degli Enti pubblici e del mondo politico e sociale in generale, nell'ambito di un nostro programma condiviso, di mantenere costantemente e valorizzare un atteggiamento chiaro e trasparente, teso alla equilibrata e fattiva ricerca di punti di incontro e di reciproca collaborazione, orientato e palesemente guidato dal solo interesse delle imprese e del lavoro.

Tre sono le sfide che rappresentano un punto di forza del territorio:

1. l'agroalimentare;
2. un costa meravigliosa che dà vita ad un turismo sviluppato ;
3. l'economia del mare.

L'approvazione del PdP 2017 - 2019 non può prescindere dalla consapevolezza della profonda riforma cui stanno andando incontro le Camere di Commercio, in seguito ai recenti sviluppi normativi; ciononostante rimane l'impegno dell'Ente a favore del sistema economico - produttivo del territorio, fatto da imprese e consumatori, nonostante il forte ridimensionamento delle risorse disponibili.

**IL PRESIDENTE**  
**Riccardo Breda**

## **Presentazione del Piano**

Il Piano della Performance si colloca quale estrinsecazione di un esaustivo “ciclo di pianificazione e controllo”, che rappresenta all’interno di ogni organizzazione un indispensabile elemento per supportare i processi decisionali, per orientare le azioni verso obiettivi chiari, comuni e condivisi, per razionalizzare l’uso delle risorse.

All’interno del Piano sono delineati ed esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell’Ente, la sua mission, attraverso una preventiva analisi del contesto interno ed esterno, che ne definiscono il ruolo di interlocutore primario delle imprese e dei consumatori, capace di interpretarne le necessità, attraverso risposte concrete ed in tempi rapidi.

Le linee prioritarie di intervento per l’anno 2017 possono essere sintetizzate come segue:

- 1) semplificazione e punto unico di contatto per le imprese;
- 2) certezza e rispetto delle regole per il mercato;
- 3) affiancamento per la nascita e la crescita delle imprese;
- 4) orientamento al lavoro ed alla formazione;
- 5) apertura dei mercati globali delle economie e dei territori.

Tali programmi si muovono lungo tre direttrici che ispirano l’azione dell’ente:

- Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell’uso delle risorse;
- Potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata;
- Recupero di efficienza per una migliore qualità dei servizi erogati.

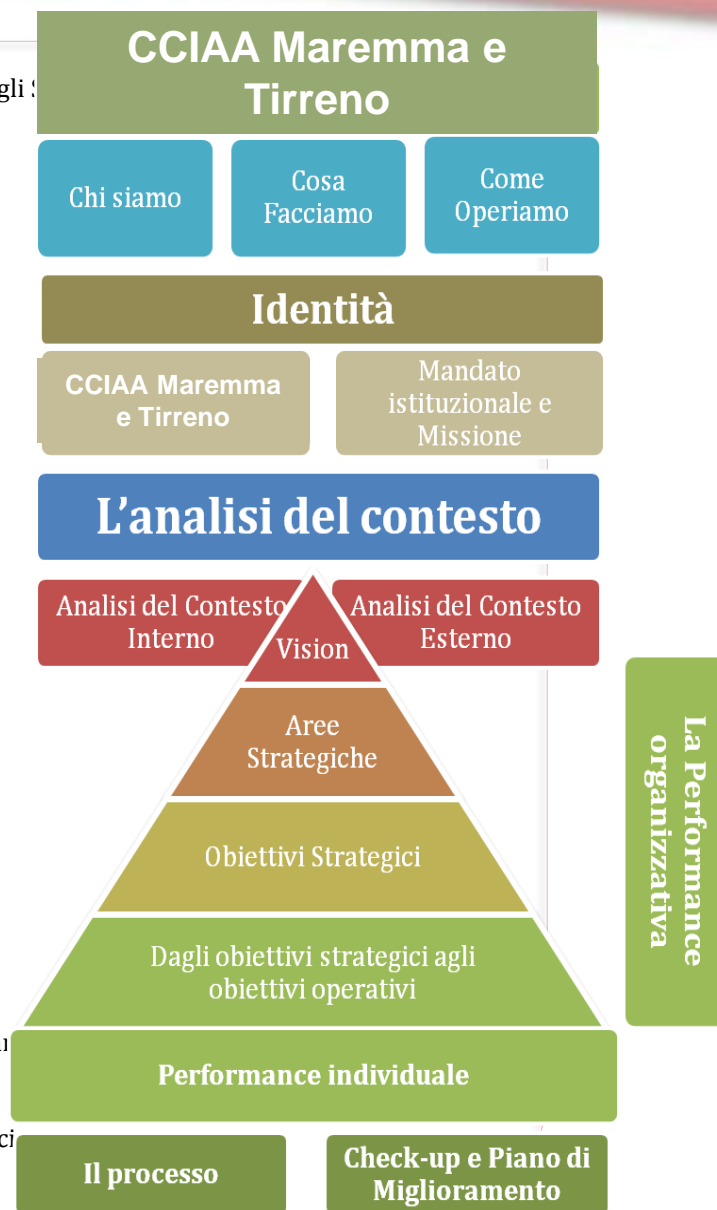
Nonostante i recenti interventi normativi, che ne hanno ridisegnato funzioni ed assetto organizzativo, oltre ad aver già ridimensionato le risorse a disposizione, la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende continuare a svolgere a pieno il proprio ruolo di ente pubblico, con funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell’ambito delle economie locali.

**IL SEGRETARIO GENERALE**

**Pierluigi Giuntoli**

# Indice

1. La CCIAA Maremma Tirreno: sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder
  - 1.1 Chi siamo,
  - 1.2 Cosa Facciamo
  - 1.3 Come Operiamo
2. Identità
  - 2.1 La CCIAA Mar Tir in cifre
  - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
  - 3.1 Analisi del contesto esterno
  - 3.2 Analisi del contesto interno
    - 3.2.1 - Stato di Salute Organizzativo-Gestionale, Economico-Finanziaria
4. La Performance Organizzativa
  - 4.1 Albero della Performance
    - 4.1.1 - La Vision
    - 4.1.2 - Le Aree Strategiche
    - 4.1.3 - La Mappa Strategica
  - 4.2 - Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio
    - Gli obiettivi strategici
  - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
  - 6.1 - Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
  - 6.2 - Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilanci
7. Allegati Tecnici



## **1. La CCIAA della Maremma e del Tirreno : sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder**

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *“Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”*, come modificata dal D.Lgs. 23/2010 e di recente dal D.Lgs. 219/2016, le Camere di Commercio Industria ed Artigianato sono «enti pubblici dotati di autonomia funzionale, che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

La CCIAA è pertanto un'istituzione che, accanto alle tradizionali attività amministrativo-anagrafiche, svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato, con un ruolo primario nel dialogo con le altre istituzioni territoriali.

Il 10 Dicembre è entrato in vigore il D.Lgs. 219/2016 di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, che oltre a ridisegnare compiti e funzioni, prevede interventi di razionalizzazione organizzativa e delle sedi, con una nuova definizione delle circoscrizioni territoriali di competenza: si tratta di un progetto complessivo di trasformazione del sistema camerale, che richiede un ammodernamento di ruolo e di strategie e che necessita di più percorsi e livelli di realizzazione.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha anticipato questo processo di riforma, avviando il processo di accorpamento nel corso del 2015 e concludendolo con la costituzione del nuovo Ente in data 01/09/2016.

## 1.1 Chi siamo

### Le Origini

**La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno è stata costituita in data 1° settembre 2016 a seguito del processo di accorpamento tra la Camera di Grosseto e quella di Livorno.**

**La Camera di Commercio di Livorno** è tra le più antiche d'Italia: fu istituita il 17 dicembre 1801 con decreto di Ludovico di Borbone, figlio del duca di Parma, all'epoca in cui il Granducato di Toscana divenne Regno di Etruria, ma già dal secolo XVII si erano avvicinate forme di organizzazione dei mercanti (Deputazioni, Consigli del Commercio).

Infatti Livorno, costituitasi in città nel 1606 e popolata grazie alle leggi "livornine" che garantivano libertà di culto, di professione religiosa e politica a chiunque fosse stato ritenuto colpevole di qualsiasi reato (con alcune eccezioni, tra le quali l'assassinio e la "falsa moneta"), divenne presto un vivacissimo porto dove si incrociavano mercanti di tutte le Nazioni, grazie anche all'istituzione del porto franco che portò ad un proliferare di scambi commerciali.

**La Camera di Grosseto** è stata istituita con il Regio decreto n. 127 il 3 Marzo 1907 e ha iniziato la propria attività nel gennaio del 1908. Prima della sua istituzione, dopo l'Unità, il territorio provinciale di Grosseto fu fatto rientrare dapprima nella competenza della Camera di commercio di Firenze (Regio decreto del 23 Ottobre 1862, n. 930) e poi in quella di Siena (Regio decreto del 24 Aprile 1863, n. 1252).

## 1.1 Chi siamo

### I Valori

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno anche avvalendosi delle indicazioni fornite dalle associazioni di categoria, la cui vicinanza con le attività economiche consente loro di percepire le reali esigenze delle aziende e le loro aspettative, mette in campo significative azioni per invertire il trend e avviare nuovi processi di crescita e di sviluppo.

I valori cui è ispirata l'azione dell'Ente sono riconducibili ai seguenti principi di fondo:

**Innovazione e Dinamicità:** evoluzione costante delle tecniche e dei metodi per una risposta dinamica all'evoluzione del contesto e dei bisogni;

**Centralità dell'Utenza:** orientamento dell'azione alla piena soddisfazione dei bisogni dell'utenza costruendo nel tempo un rapporto privilegiato con la stessa, volto alla creazione di relazioni stabili e durature;

**Professionalità e Competenza:** valorizzazione del capitale umano e del benessere organizzativo come fattore di garanzia alla qualità del servizio.





## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

### Presidente

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto :

- Rappresenta la Camera all'esterno.

### Consiglio

Organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Il Consiglio resta in carica 5 anni. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/93, così come riformata nel 2016, riguardano:

- Elezione del Presidente e della Giunta;
- Nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- Determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale;
- Approvazione della relazione previsionale, del preventivo annuale e del bilancio di esercizio.

### Giunta

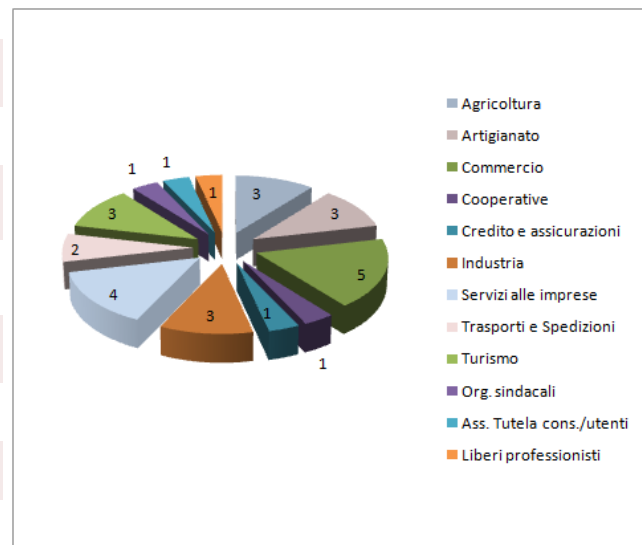
Organo esecutivo della Camera di Commercio. È eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata. Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio d'esercizio, la Giunta:

- Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio;
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie.

## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Consiglio - Presidente: Riccardo Breda

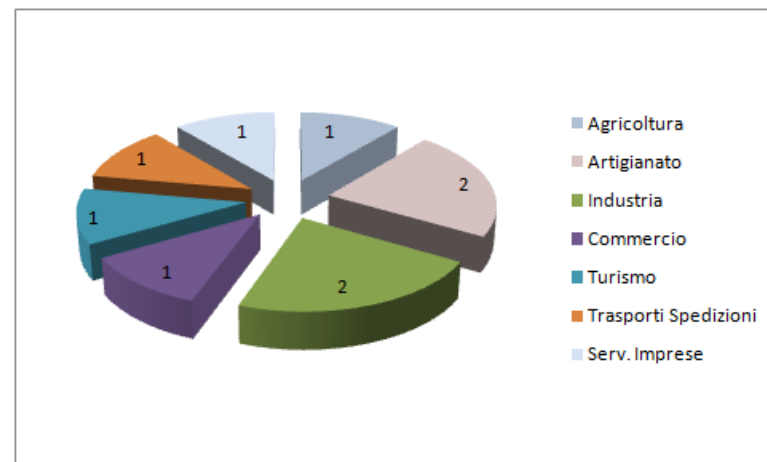
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Enrico Rabazzi	Agricoltura	Sergio Costalli (dimissionario dal 22/12/2016)	Cooperative
Paolo Rossi	Agricoltura	Pier Ferruccio Lucheroni	Turismo
Andrea Renna	Agricoltura	Maurizio Parrini	Turismo
Alberto Ricci	Industria	Sergio Andreucci	Turismo
Alessia Prosperi	Industria	Gloria Dari	Trasporti e Spedizioni
Diego Nocenti	Industria	Laura Miele	Trasporti e Spedizioni
Riccardo Breda	Artigianato	Marco Sargentoni	Credito e Assicurazione
Maurizio Serini	Artigianato	Ottorino Lolini	Servizi alle Imprese
Michela Hublitz	Artigianato	Umberto Paoletti	Servizi alle Imprese
Marcello Bargellini	Commercio	Daniela Morosini	Servizi alle Imprese
Anna Landini	Commercio	Luciano Bianchi	Servizi alle Imprese
Matteo Valori	Commercio	Simonetta Bagnoli	Org. Sindacali Lavoratori
Carla Palmieri	Commercio	Gisella Seghettini	Ass. Tutela Consumatori/Utenti
Antonio Melani	Commercio	Giovanni Verugi	Liberi professionisti



## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

### Giunta

Componenti	Settore
Riccardo Breda	Presidente (Artigianato)
Enrico Rabazzi	Agricoltura
Alberto Ricci	Industria
Diego Nocenti	Industria
Maurizio Serini	Artigianato
Anna Landini	Commercio
Pier Ferruccio	Turismo
Gloria Dari	Trasporti e Spedizioni
Ottorino Lolini	Servizi alle Imprese

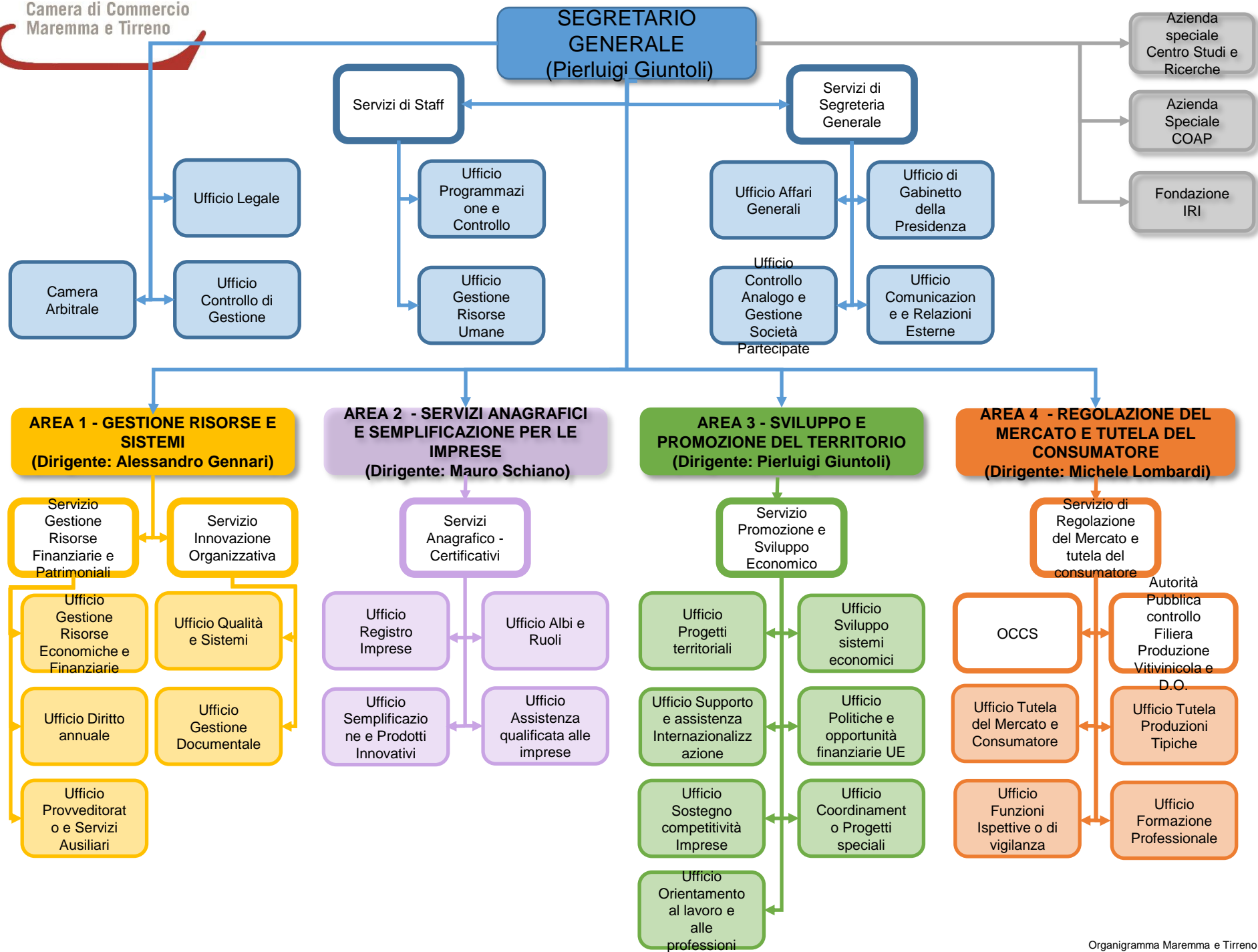


## 1.1 Chi siamo- L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario Generale, con funzioni di vertice dell'Amministrazione, ha il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.
<b>Dirigenza</b>	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

### La Dirigenza

<b>Pierluigi Giuntoli</b>	Segretario Generale Responsabilità diretta Area I II Sviluppo e Promozione del Territorio Conservatore Registro Imprese
<b>Alessandro Gennari</b>	Dirigente Area I Gestione Risorse e Sistemi
<b>Mauro Schiano</b>	Dirigente Area II Servizi Anagrafici e Semplificazione per le imprese
<b>Michele Lombardi</b>	Dirigente Area IV Regolazione del Mercato e Tutela del consumatore



## 1.2 Cosa Facciamo

La CCIAA della Maremma e del Tirreno offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali in primis le Aziende Speciali, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder

### Attività Anagrafico-Certificativa



- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta del Fascicolo d'Impresa
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa
- Tenuta del Registro Alternanza Scuola Lavoro

Aziende Speciali

### Attività di Promozione ed Informazione Economica



- Promozione del territorio e delle economie locali
- Sostegno alla competitività delle imprese
- Produzione e diffusione dell'informazione economica
- Supporto all'internazionalizzazione
- Valorizzazione del patrimonio culturale
- Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie
- Orientamento al lavoro e alle professioni

### Attività di Regolazione del Mercato

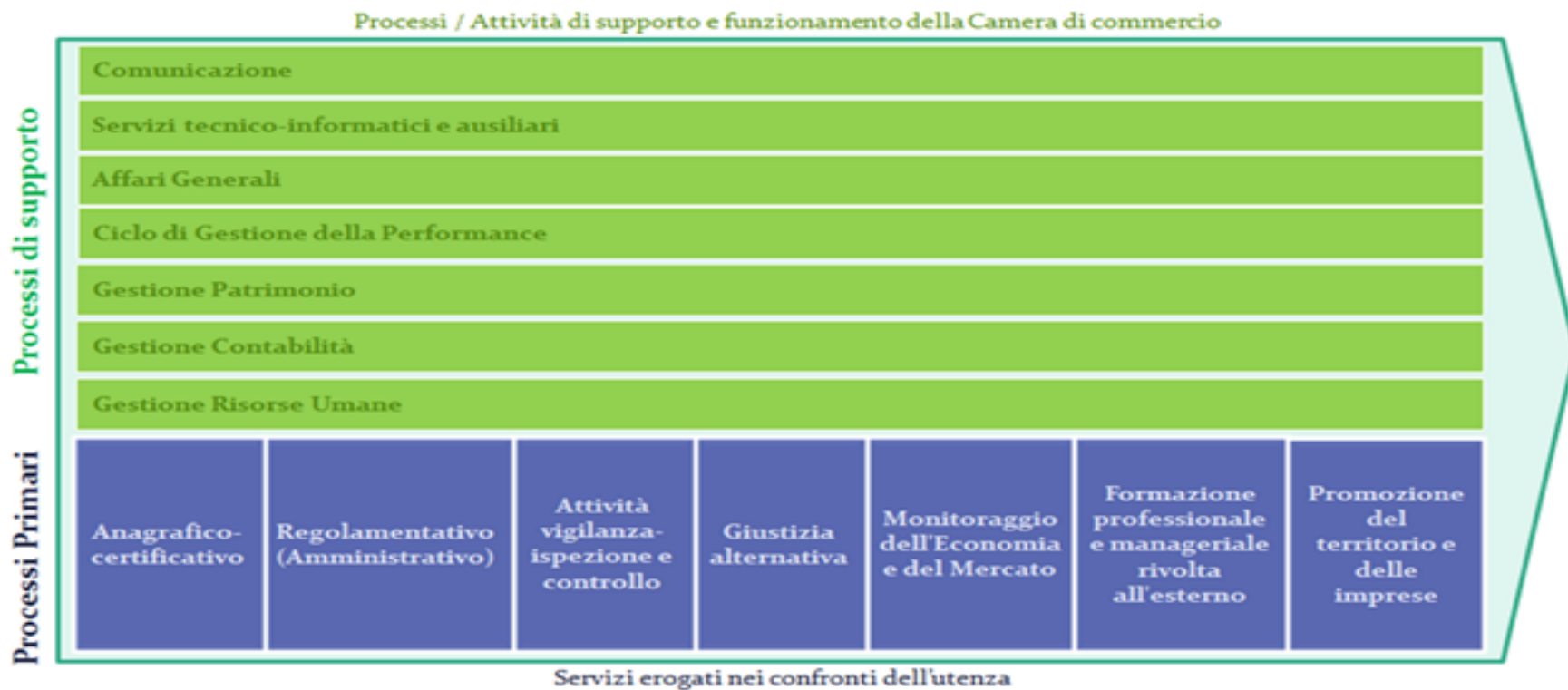


- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci
- Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti




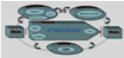












## 1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'articolazione del contributo della CCIAA per macro-attività allocate alle funzioni istituzionali di riferimento come da DPR 254/05.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking, nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza.



## 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

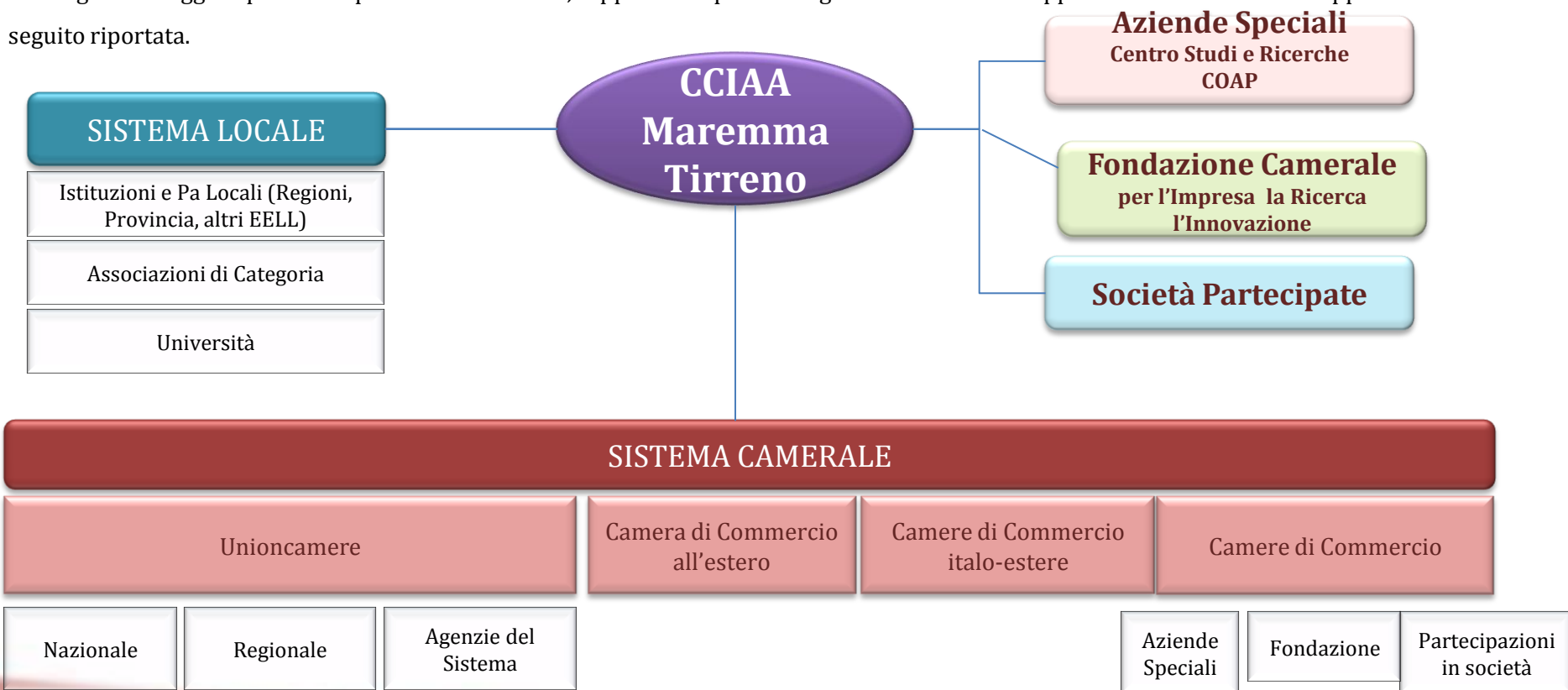
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		<i>Servizi Anagrafico-certificativi</i> 	<i>Regolazione mercato</i> 	<i>Promozione</i> 			
Sistema economico territoriale	Imprese 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	Associazioni di categoria 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Consumatori Cittadini 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Sistema Creditizio 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Stakeholder Interni	Risorse umane 				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Altre PA 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Il Sistema Sociale	NO_profit 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Ambiente 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Sistema del sapere e della cultura 			<input type="radio"/>			



## 1.3 Come Operiamo

### La CCIAA della Maremma e del Tirreno: Sistema di Governance integrata

La CCIAA della Maremma e del Tirreno opera nell'ambito di una fitta rete di istituzioni al fine di elaborare strategie nonché di definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio, in termini di politiche di promozione e tutela del mercato italiano. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete interistituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA della Maremma e del Tirreno attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.



## 1.3 Come Operiamo

### Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma della L. 580/1993 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno intende operare nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

Si afferma quindi come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da Camere di Commercio, Aziende Speciali, Unioni Regionali, Centri Esteri Regionali, Camere di Commercio italiane all'estero, Camere di Commercio italo estere, partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture.

**L'Unioncamere** ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle Camere di Commercio e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** rappresentano le Camere di Commercio di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

Le **Camere di Commercio Italiane all'estero**, sono associazioni di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano e viceversa.

Le **Camere di Commercio italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

## 1.3 Come Operiamo

### L'Azienda Speciale

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di due Aziende Speciali.

Nome	Mission	Settore
<b>Centro Studi e Ricerche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ attività di studio e di ricerca in materie economiche e sociali con particolare riferimento alla Provincia di Livorno;</li> <li>▪ analisi e proposte operative per la soluzione di questioni collegate con l'economia provinciale; organizzazione di seminari e convegni in materia socio-economica, nonché corsi di formazione professionale per la qualificazione e la riqualificazione aziendale e la diffusione della cultura d'impresa nei vari settori dell'economia provinciale;</li> <li>▪ esecuzione di indagini commissionate da terzi, collaborazione con l'ufficio studi e statistica della Camera di Commercio di Livorno, nell'ottica di una concreta sinergia che rafforzi l'attività istituzionale della Camera;</li> <li>▪ promozione delle imprese all'estero, attraverso azioni mirate all'internazionalizzazione, promozione e sostegno all'economia locale, secondo gli indirizzi espressi dalla Camera di Commercio.</li> </ul>	Studi e Ricerca - Promozione

## 1.3 Come Operiamo

### L'Azienda Speciale

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di due Aziende Speciali.

Nome	Mission	Settore
COAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promuovere e supportare i processi di miglioramento della capacità competitiva, l'internazionalizzazione, l'adeguamento al mercato interno e la globalizzazione delle PMI locali, sostenendole, con azioni dirette e indirette, nella innovazione organizzativa, gestionale e di marketing e nello sviluppo tecnologico;</li> <li>▪ promuovere il ricorso ai servizi del terziario consulenziale avanzato, migliorandone l'accesso e stimolandone l'innalzamento degli standard qualitativi;</li> <li>▪ migliorare le condizioni di accesso al credito ed ai finanziamenti per le PMI;</li> <li>▪ promuovere la nascita di nuove imprese e la successione d'impresa;</li> <li>▪ attuare e sostenere l'attuazione di politiche attive del lavoro, promuovendo la diffusione della cultura d'impresa e svolgendo attività di orientamento professionale, nonché servizi per l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro;</li> <li>▪ supportare la programmazione, i piani di intervento e, in genere, i processi decisionali degli enti pubblici e dei privati per mezzo di attività di studio, ricerca e analisi dell'economia locale;</li> <li>▪ gestire strutture e infrastrutture di interesse economico generale;</li> <li>▪ sviluppare e diffondere gli strumenti di regolazione del mercato e di risoluzione alternativa delle controversie, anche attraverso forme di autodisciplina;</li> <li>▪ organizzare servizi di arbitrato, mediazione, conciliazione, perizia contrattuale e arbitraggio riguardo a rapporti economici sia nazionali che internazionali;</li> </ul>	

## 1.3 Come Operiamo

### L'Azienda Speciale

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di due Aziende Speciali.

Nome	Mission	Settore
<p><b>COAP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizzare altri servizi volti alla prevenzione e alla risoluzione delle controversie mediante forme alternative di giustizia, anche settoriali;</li> <li>▪ diffondere i servizi di cui ai punti i) e j), anche mediante attività di documentazione, elaborazione dati e studio;</li> <li>▪ organizzare e promuovere convegni, commissioni di studio, ricerche, corsi di formazione per i possibili utilizzatori degli strumenti di cui ai punti i) e j) e azioni comuni con altre istituzioni, anche specializzate, italiane e straniere, ovvero con associazioni economiche, imprenditoriali e professionali, o con altri organismi pubblici e privati, nazionali e internazionali, comunque interessati alla diffusione delle procedure di cui ai punti i) e j)</li> <li>▪ analisi e proposte operative per la soluzione di questioni collegate con l'economia provinciale; organizzazione di seminari e convegni in materia socio-economica, nonché corsi di formazione professionale per la qualificazione e la riqualificazione aziendale e la diffusione della cultura d'impresa nei vari settori dell'economia provinciale;</li> <li>▪ esecuzione di indagini commissionate da terzi, collaborazione con l'ufficio studi e statistica della Camera di Commercio di Livorno, nell'ottica di una concreta sinergia che rafforzi l'attività istituzionale della Camera;</li> <li>▪ promozione delle imprese all'estero, attraverso azioni mirate all'internazionalizzazione, promozione e sostegno all'economia locale, secondo gli indirizzi espressi dalla Camera di Commercio.</li> </ul>	

Con deliberazione n. 124 adottata dalla Giunta camerale in data 5 dicembre 2014 è costituita l'Azienda Speciale COAP derivante dalla fusione per incorporazione dell'Azienda Speciale Camera Arbitrale e di Conciliazione nell'Azienda Speciale COAP – Centro di Orientamento e Aggiornamento professionale.

## 1.3 Come Operiamo

### La Fondazione Camerale

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale anche del braccio operativo di una Fondazione.

Nome	Mission	Settore
<b>Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di attività conoscitive, di ricerca e di promozione dirette a stimolare ed assistere la costituzione, lo sviluppo e la competitività delle imprese, con particolare attenzione alla realtà di Livorno e del suo territorio provinciale, in linea con le vigenti programmazioni nazionali ed europee, attraverso la realizzazione di attività di informazione, formazione, innovazione e ricerca sia attraverso progetti operativi propri che mediantel'erogazione di finanziamenti da parte di terzi.</li> <li>• Favorire la crescita imprenditoriale sia quantitativa che qualitativa, avendo come criterio fondamentale per le proprie attività l'innovazione tecnologica, organizzativa e culturale, così da agevolare la crescita di una imprenditorialità avanzata, connotata dalla massima efficacia sul mercato locale, nazionale ed internazionale.</li> </ul>	Ricerca ed innovazione

### Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA della Maremma e del Tirreno

Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

La politica delle partecipazioni rappresenta per la CCIAA uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

## 1.3 Come Operiamo

### La collaborazione con le istituzioni locali

La CCIAA della Maremma e del Tirreno contribuisce allo sviluppo del Sistema Economico Provinciale, agendo in sinergia con gli attori istituzionali locali e condividendo con questi una strategia unitaria, per condurre una gestione integrata che si fonda su una realtà negoziale.

Enti partner	
<b>Realizzazione attività promozionali nel settore agricolo, enogastronomico, agriturismo, del commercio e turistico</b>	Toscana Promozione turistica , Regione Toscana, Comuni della provincia, Grosseto Fiere, Associazioni di categoria
<b>Iniziative a sostegno del turismo equestre</b>	Regione Toscana, Comuni della provincia
<b>Iniziative a sostegno del turismo sportivo (bike)</b>	Regione Toscana
<b>Programmi europei</b>	Enti pubblici e privati
<b>Vetrina Toscana</b>	Regione Toscana
<b>Azioni di promo commercializzazione Isola d'elba</b>	Gestione associata elbana
<b>Accordo di collaborazione per la creazione di un piattaforma di collaborazione sull'economia circolare</b>	Comune di Rosignano, Istituto di management della scuola superiore Sant'Anna, Ist. Di Biorobotica Sant'Anna, CNR , Confservizi Cispel Toscana, Anci Toscana, Rea Impianti
<b>Realizzazione seminari in materia doganale</b>	Agenzia delle dogane e dei monopoli
<b>Accordo per la partecipazione a progetti comunitari</b>	Autorità portuale di Livorno
<b>Iniziative a sostegno delle imprese sui mercati internazionali</b>	Camera di commercio della Giordania, Camera di commercio di Bastia, Camera di commercio della Tunisia, Eurochile, Camera di commercio tedesca e altre camere della rete delle camere di commercio all'estero
<b>Alternanza scuola lavoro e politiche di orientamento</b>	Istituti scolastici, PTP "Agricoltura", Polo Universitario Grossetano
<b>Iniziative in ambito di innovazione</b>	Università degli studi di Pisa

## 2 . Identità - 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre



### SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Piazza del Municipio, 48 - Livorno

Tel. 0586 231111, Fax 0586 231229 -



### SEDE SECONDARIA

Indirizzo: Via F.lli Cairoli, 10 - Grosseto

Tel. 0564 430111, Fax 0534 415821



### Orari di apertura Periodo Invernale:

Lunedì, Mercoledì, Venerdì: 8.45 -12.45 , 9.00 - 12.00 (Registrazione Marchi e Brevetti)

Martedì e Giovedì: 8.45 -12.45, 9.00 - 12.00 (Registrazione Marchi e Brevetti), 15.15 - 16.45

### Orari di apertura Periodo Estivo:

Lunedì, Mercoledì, Giovedì Venerdì: 8.45-12.45, 9.00 - 12.00 (Registrazione Marchi e Brevetti)

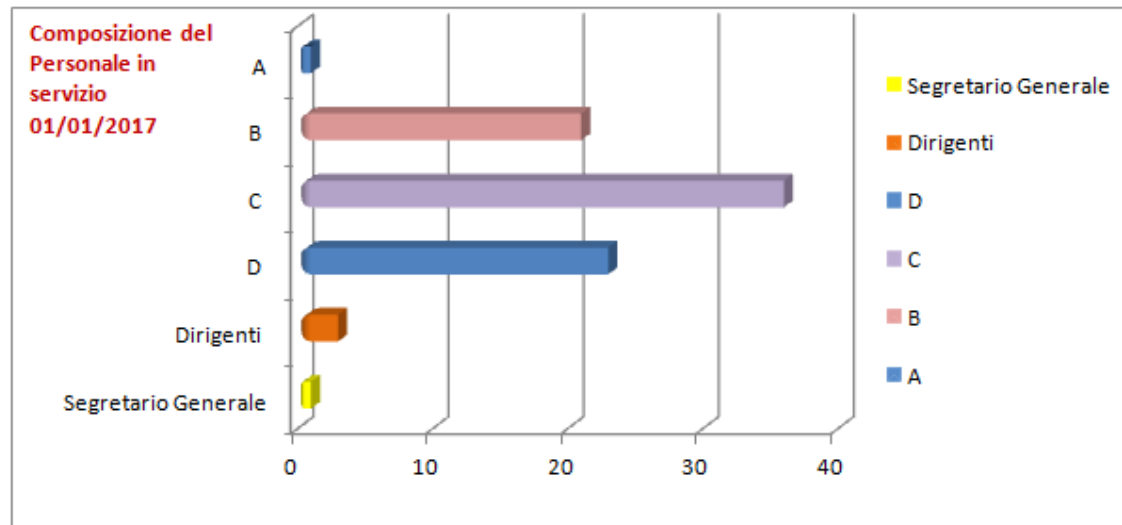
Martedì: 8.45 - 12.45 , 9.00 - 12.00 (Registrazione Marchi e Brevetti), 15.15 - 16.45



## 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre - La politica delle Risorse Umane

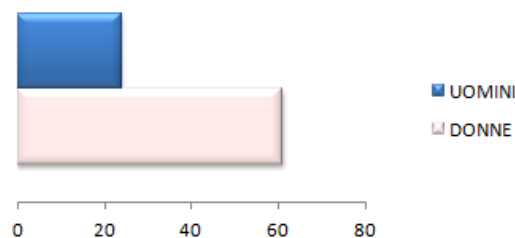
La composizione del personale si riferisce al personale in servizio al 01/01/2017 (due unità di categoria D sono attualmente in comando ed una unità di categoria C in distacco)

Composizione del Personale in servizio 01/01/2017	
Per Categoria	2017
Segretario Generale	1
Dirigenti	3
D	23
C	36
B	21
A	1
<b>Totale</b>	<b>85</b>



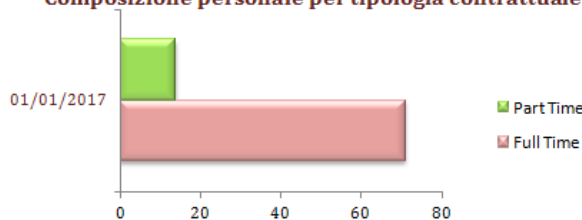
Composizione del Personale per Sesso 01/01/2017	
DONNE	UOMINI
61	24
<b>85</b>	

Composizione personale per sesso



Composizione del personale per tipologia contrattuale 01/01/2017	
Full Time	Part Time
71	14
<b>85</b>	

Composizione personale per tipologia contrattuale

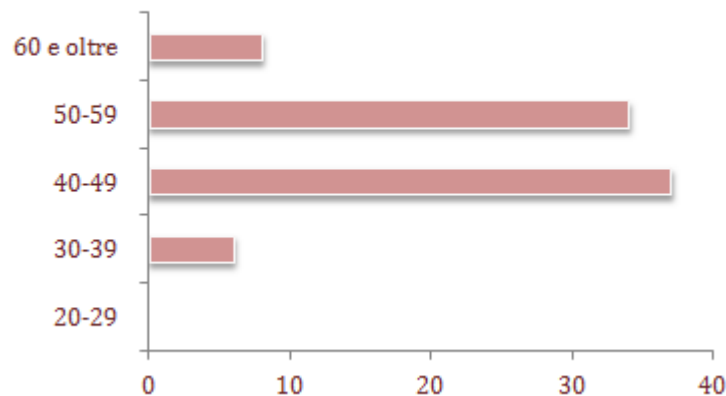


## 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre – La politica delle Risorse Umane

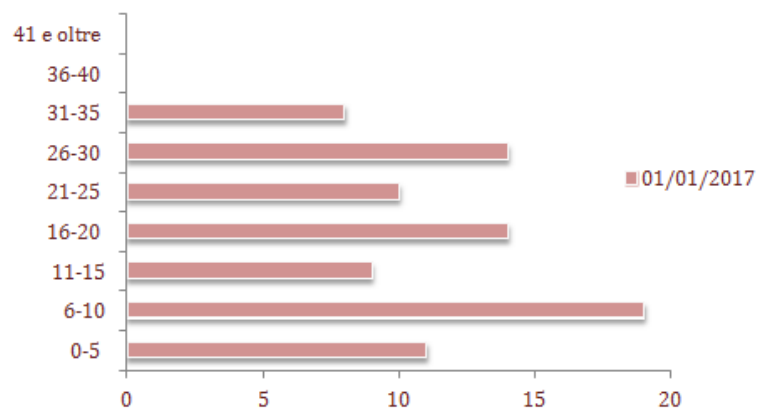
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Classi d'età	01/01/2017
20-29	0
30-39	6
40-49	37
50-59	34
60 e oltre	8
<b>Totale</b>	<b>85</b>

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Anzianità di Servizio	01/01/2017
0-5	11
6-10	19
11-15	9
16-20	14
21-25	10
26-30	14
31-35	8
36-40	
41 e oltre	
<b>Totale</b>	<b>85</b>

Composizione del Personale per Classe d'età  
01/01/2017



Composizione del Personale per anzianità di Servizio  
01/01/2017



## 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre - La politica delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale: Valori aggiornati visura ordinaria e asseti proprietari 23/01/2017	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 23/01/2017	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2015: risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di Livorno e Grosseto relativo all'esercizio 2015	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2015 €
infrastrutture	PORTO INDUSTRIALE DI LIVORNO spa (SPIL spa) (Società non del sistema camerale)	184.600,00	2.858.626,16	6,46	1.316.188,09	Deliberata la dismissione delle quote - BANDO D'ASTA PUBBLICA	13901 (31/12/2014)
servizi - marketing territoriale	CE VAL CO SPA IN LIQUIDAZIONE (Società non del sistema camerale)	12.129,00	636.740,00	1,91	-		27.458,00
servizi - marketing territoriale	INFOCAMERE SPA (Società del sistema camerale)	10.772,50	17.670.000,00	0,06	33.351,73		249.950,00
infrastrutture	INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI SPA (Società non del sistema camerale)	1.309.742,56	22.458.263,10	5,83	1.327.794,26		3.223.521,00
servizi - ricerca	IS.NA.RT. S.C.P.A. (Società del sistema camerale)	3.000,00	1.046.500,00	0,28	3.000,00	Deliberata la dismissione delle quote - BANDO D'ASTA PUBBLICA	493.920,00
servizi - marketing territoriale	BORSA MERCI TELEMATICA SPA (Società del sistema camerale)	299,62	2.387.372,16	0,01	297,86	Deliberata la dismissione delle quote	8.246,00
servizi - marketing territoriale	PARCHI VAL DI CORNIA SPA (Società non del sistema camerale)	1.033,00	1.480.443,95	0,07	1.060,90	Deliberata la dismissione delle quote - BANDO D'ASTA	1.988,00
infrastrutture	TOSCANA AEROPORTO SPA (Società non del sistema camerale)	50.820,00	30.709.743,00	0,16	103.036,48		8.315.402,00
servizi - formazione	TECNOSERVICECAMERE SCPA (Società del sistema camerale)	1.004,64	1.318.941,00	0,08	863,83		160.901,00
servizi - ricerca	ECOCERVED SRL (Società del sistema camerale)	9.126,00	2.500.000,00	0,37	14.867,53		445.717,00
servizi - ricerca	LOGISTICA TOSCANO S.C.A.R.L (Società del sistema camerale)	6.000,00	210.000,00	2,86	2.694,29	Deliberata la dismissione delle quote	2.295,00
infrastrutture	PORTO DI LIVORNO 2000 SRL (Società non del sistema camerale)	778.960,00	2.800.000,00	27,82	957.275,99		173.637,00
infrastrutture	TIRRENO BRENNERO SRL in liquidazione (Società del sistema camerale)	24.130,00	386.782,00	6,24	-		7.010,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

## 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre - La politica delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale: Valori aggiornati visura ordinaria e asseti proprietari 23/01/2017	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 23/01/2017	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2015: risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di Livorno e Grosseto relativo al 31/12/2015	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2015 €
servizi - formazione	IC OUTSOURCING s.c. a r.l. (Società del sistema camerale)	-	372.000,00	0,04	-	Deliberata la dismissione delle quote - BANDO D'ASTA	113.039,00
servizi - marketing territoriale	PRO.NE E SVILUPPO VAL DI CECINA SRL in liquidazione (Società non del sistema camerale)	1.095,00	94.495,00	1,16	-	-	63.394,00
servizi - ricerca	RETECAMERE SCARL in liquidazione (Società del sistema camerale)	344,33	240.991,35 (versato)	0,16	-	-	10.199,00
servizi - ricerca	SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA a r.l. (Società del sistema camerale)	40,00	90.000,00	0,058	40,00	-	13.776,00
servizi - ricerca	UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCARL (Società del sistema camerale)	600,00	16.000,00	3,75	1.094,93	-	2.077,00
infrastrutture	UNIONTRASPORTI SOC.CON.S.A R.L. (Società del sistema camerale)	1.262,86	772867,22 (versato)	0,16	2.000,00	Deliberata la dismissione delle quote - BANDO D'ASTA	160.961,00
servizi	SISTEMA CAMERALE SERVIZI SRL (dal 21.07.14 Società del sistema camerale)	3.121,00	1.496.363,50	0,2	3.121,00	con atto del 18.07.14 iscritto a RI il 21.07.14 la Sistema Camerale	125.197,46
servizi	PORTO IMMOBILIARE SRL (Società non del sistema camerale)	278.200,00	1.000.000,00	27,82	2.374.393,32	-	263.612,00
infrastrutture	ALATOSCANA spa (Società non del sistema camerale)	1.000.037,40	2.910.366,20	34,36	978.261,94	-	13.771,00
servizi - formazione	DINTEC (Società del sistema camerale)	1.000,00	551.473,09	0,18	1.000,00	-	11.104,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

## 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre - La politica delle partecipazioni

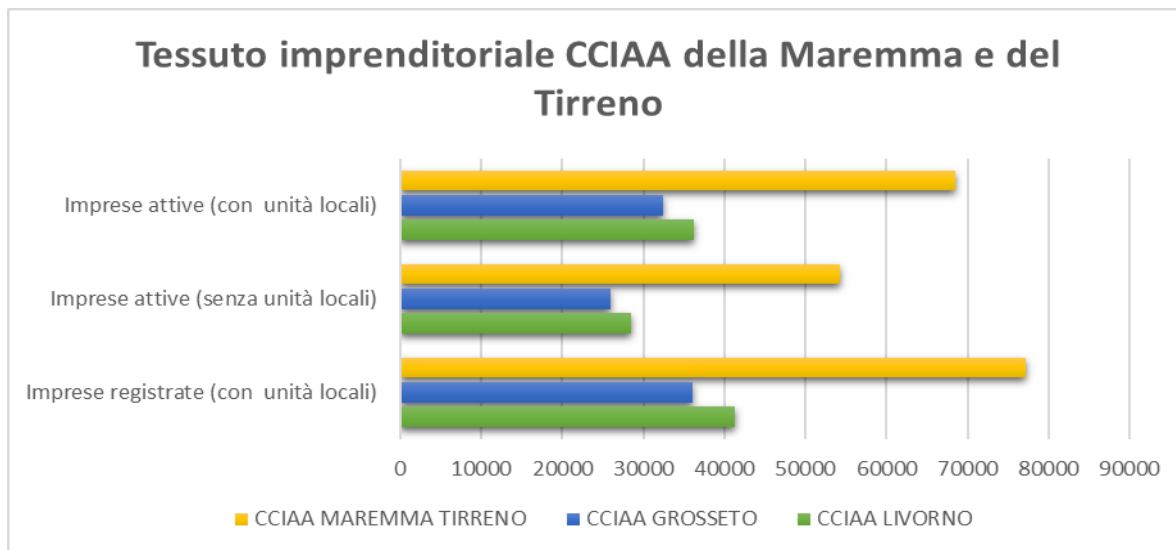
Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale: Valori aggiornati visura ordinaria e asseti proprietari 23/01/2017	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e asseti proprietari 23/01/2017	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2015: risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di Livorno e Grosseto relativo al 31/12/2015	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2015 €
servizi - marketing territoriale	AGROQUALITA' SPA	6.900,30	1.999.999,68	0,35	6.225,21	Società in dismissione ex art. 3, comma 29, della L. n. 244/2007 e art. 1, comma 569, della L. n. 147/2013 (legge di stabilità 2014)	
servizi - marketing territoriale	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA SCPA	299,62	2.387.372,16	0,01	297,86	Società in dismissione ex art. 3, comma 29, della L. n. 244/2007 e art. 1, comma 569, della L. n. 147/2013 (legge di stabilità 2014)	
servizi - ricerca	ECOCERVED SCRL	1.000,00	2.500.000,00	0,04	1.224,48		445.717,00
servizi - ricerca	ETRURIA INNOVAZIONE SCPA IN LIQUIDAZIONE	5.164,00	278.856,00	1,85	0,00	In liquidazione	-10.016,00
servizi - marketing territoriale	FAR MAREMMA SCRL	500,00	125.000,00	0,40	471,28	Società in dismissione ex art. 3, comma 29, della L. n. 244/2007 e art. 1, comma 569, della L. n. 147/2013 (legge di stabilità 2014)	
servizi - marketing territoriale	GROSSETOFIERE SPA	1.772.074,37	3.768.521,57	47,02	1.620.978,18		8.342,00
servizi - ricerca	CONSORZIO GROSSETO LAVORO IN LIQUIDAZIONE	20.000,00	40.000,00	50,00	20.000,00	In liquidazione	-497,00
servizi - marketing territoriale	GROSSETO SVILUPPO SPA	311.700,12	646.718,28	48,20	1.486.501,50		-311.567,00
servizi - formazione	IC OUTSOURCING SCRL	58,90	372.000,00	0,02	59,56		113,04
servizi - marketing territoriale	INFOCAMERE SCPA	4.650,00	17.670.000,00	0,03	12.044,17		249.950,00
infrastrutture	MARINA DI SAN ROCCO SPA	2.500,00	500.000,00	0,50	2.512,97	Società in dismissione ex art. 3, comma 29, della L. n. 244/2007 e art. 1, comma 569, della L. n. 147/2013 (legge di stabilità 2014)	36.746,00
infrastrutture	MATTATOI DI MAREMMA SRL IN LIQUIDAZIONE	178.500,00	1.270.328,40	14,05	79.848,83	In liquidazione	-7.210,00
infrastrutture	PILT SPA	8.928,00	1.338.084,00	0,67	8.266,32	Società in dismissione ex art. 3, comma 29, della L. n. 244/2007 (procedura sospesa)	
servizi - formazione	POLO UNIVERSITARIO GROSSETANO SCRL	5.160,00	96.492,00	5,35	54.018,24		-86.965,00
servizi - ricerca	RETECAMERE SCRL IN LIQUIDAZIONE	910,00	900.000,00	0,10	0,00	In liquidazione	-10.199
servizi - ricerca	SOCIETA' CONSORTILE ENERGIA TOSCANA SCRL	17,00	91.690,00	0,02	15,50		13.776,00
infrastrutture	SEAM SPA	120.197,00	2.213.860,00	5,43	107.128,82	Società in dismissione ex art. 1, commi da 611 a 614, della L. n. 190/2014 (legge di stabilità 2015)	42.525,00
servizi - formazione	TECNOSERVICECAMERE SCPA	676,00	1.318.941,00	0,05	863,83		160.901,00
infrastrutture	TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE	14.423,00	386.782,00	3,73	8.466,41	In liquidazione	-7.010,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

## 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale \*

	CCIAA LIVORNO	CCIAA GROSSETO	CCIAA MAREMMA TIRRENO
Imprese registrate (con unità locali)	41230	36031	77261
Imprese attive (senza unità locali)	28445	25887	54332
Imprese attive (con unità locali)	36183	32381	68564



\* Dati aggiornati al III trimestre 2016 stockview

### 3. Analisi del contesto

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della CCIAA della Maremma e del Tirreno, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di individuare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2016 la suddetta analisi in relazione a:

#### Contesto Esterno

- Evoluzione del contesto normativo
- Congiuntura economica internazionale
- La congiuntura economica nazionale italiana e regionale
- Andamento settoriale provinciale
- Analisi strutturale provinciale
- Analisi del contesto socio-culturale-politico-istituzionale

#### Contesto Interno

- Struttura Organizzativa
- Risorse finanziarie-patrimoniali
- Risorse tecnico-infrastrutturali
- Risorse umane
- Relazioni Istituzionali

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

Il D.Lgs. 219/2016 di attuazione della legge delega di riforma della pubblica amministrazione (L.124/2015) segna l'avvio di un profondo processo di riorganizzazione delle Camere di Commercio con una decisa riduzione del loro numero (da 105 a 60) e con una ridefinizione dei compiti e delle funzioni, confermando al contempo la drastica diminuzione delle risorse, mediante il taglio delle entrate del diritto annuale al 50% a partire dal 2017.

Tale riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, entrata in vigore il 10 Dicembre 2016, ma per la cui attuazione devono essere emanati 18 decreti attuativi, non potrà non condizionare l'attività e le politiche future, di conseguenza gli atti di programmazione dell'Ente, tra cui il Piano della Performance.

•Con la **Legge Delega 7.8.2015, n. 124**, recante “**Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche**”, denominata anche Legge Madia, sono stati dettati i confini per la riforma della Pubblica Amministrazione, con la previsione di 14 deleghe nei seguenti settori: dirigenza pubblica, riorganizzazione dell'amministrazione statale centrale e periferica, digitalizzazione della PA, semplificazione dei procedimenti amministrativi, razionalizzazione e controllo delle società partecipate, anticorruzione e trasparenza. Tra i provvedimenti attuativi della Legge Madia, che interessano le Camere di Commercio, si segnalano, in particolare:

•**D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, c.d. Freedom of Information Act**, in materia di corruzione, pubblicità e trasparenza. Fra le novità più significative va annoverato il riconoscimento di un diritto di accesso “universale”; **D. Lgs. 20 giugno 2016, n. 116**, in materia di **licenziamento disciplinare**, modifica il Testo Unico sul pubblico impiego, così come novellato dalla legge Brunetta (D.Lgs. n. 150/2009), con disposizioni ad hoc per introdurre un giro di vite sulla falsa attestazione delle presenze; **D.Lgs. 30 giugno 2016, n. 126**, in materia di **Segnalazione Certificata di Inizio Attività**, prevede l'adozione (sentita la Conferenza unificata) di [moduli unificati e standardizzati](#) che definiscono esaustivamente, per tipologia di procedimento, i contenuti tipici e la relativa organizzazione dei dati delle istanze, delle segnalazioni e delle comunicazioni, nonché della documentazione da allegare; **D.Lgs. 30 giugno 2016, n. 127**, in materia di **Conferenza di Servizi**, che prevede la riduzione dei casi in cui la conferenza di servizi è obbligatoria; **D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175**, recante il **Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica**: con tali disposizioni, oltre a chiarire il novero dei tipi di società che possono essere partecipate da una Pubblica Amministrazione, vengono indicate le finalità che una società partecipata deve perseguire, in mancanza delle quali la partecipazione, se già detenuta, deve essere dismessa.

•**D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 179**, recante **Modifiche ed integrazioni al Codice dell'Amministrazione Digitale**, che introduce il «domicilio digitale» che consente di ricevere sulla propria casella di posta elettronica certificata notifiche e comunicazioni. L'accesso avverrà attraverso il pin unico (il sistema Spid), in collegamento con l'Anagrafe nazionale della popolazione residente, e sempre tramite Spid si potrà accedere ai servizi pubblici con un unico nome utente e un'unica password.

•Anche il settore dei contratti pubblici è stato fortemente innovato con l'emanazione del nuovo Codice Appalti, di cui al D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, nel quale sono state recepite le direttive appalti pubblici e concessioni, riordinando così la disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture e contratti di concessione e passando così dagli oltre 2.000 articoli del vecchio codice agli attuali poco superiori ai 200. Il nuovo “**Codice degli appalti pubblici e dei contratti di concessione**” contiene criteri di semplificazione, snellimento, riduzione delle norme in materia.



### Il quadro economico

La programmazione passa anche attraverso la preventiva analisi della situazione economica generale, insidiata dalle note vicende che stanno interessando il mercato mondiale e quello nazionale e che riverberano effetti anche sull'economia locale.

#### IL CONTESTO INTERNAZIONALE

La congiuntura europea ed internazionale si è indebolita a partire dai mesi primaverili nonostante l'attenuazione delle tensioni sui mercati finanziari e la riduzione della volatilità sui prezzi delle materie prime. La fase di bassa crescita del secondo trimestre appare ancora connessa con la stagnazione del commercio mondiale. La crescita delle importazioni delle economie asiatiche ha continuato a decelerare e mentre è proseguita la crisi in alcuni paesi produttori di commodity, in altri (ad esempio la Russia) sembrano esserci segnali di miglioramento. Gli indicatori congiunturali non forniscono segnali di rafforzamento ciclico ed il consolidamento della crescita mondiale resta prevalentemente legato alle politiche monetarie espansive; nel frattempo è aumentata l'attenzione sul ruolo delle politiche fiscali. L'economia globale, come prospettato dai principali previsori internazionali, difficilmente accelererà nella seconda parte del 2016. L'andamento del commercio mondiale nella prima metà del 2016 è stato contraddistinto da una tendenza negativa. Il PIL nell'Area dell'Euro ha mostrato una decelerazione nel secondo trimestre (0,35 per cento t/t dopo lo 0,6 per cento nei primi tre mesi dell'anno); il rallentamento era in buona parte atteso. I timori che nell'immediato la ripresa possa essere compromessa dalla debolezza dei mercati finanziari (legata anche alla Brexit) si sono ridimensionati. Pur restando ancora possibili impatti su esportazioni e investimenti dell'area, i fondamentali dell'economia e la domanda interna dovrebbero sostenere la stabilizzazione della ripresa.

(Fonte: MEF - Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2016).

#### IL CONTESTO NAZIONALE

Il 2016 è iniziato positivamente per l'economia italiana, che nel primo trimestre ha registrato un incremento del PIL reale pari allo 0,3 per cento congiunturale. L'occupazione è cresciuta a un ritmo sostenuto anche nel secondo trimestre (0,8 per cento congiunturale e 2,0 per cento tendenziale). La crescita del PIL ha invece rallentato. Al rallentamento della crescita del secondo trimestre, che è stato comune a tutta l'Area dell'Euro, si sono aggiunti durante l'estate nuovi rischi per la crescita, quali l'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea, gli eventi politici in Turchia e una nuova ondata di terrorismo in Europa. L'uscita della Gran Bretagna dall'UE potrebbe influenzare l'economia italiana attraverso quattro canali principali:

- l'andamento dei mercati finanziari, dato anche l'effetto contagio verificatosi in giugno-luglio sulle banche italiane;
- l'impatto dell'incertezza sulla durata e gli esiti del negoziato con l'UE sull'economia britannica unitamente al tasso di cambio della sterlina, i quali si ripercuoteranno, attraverso il commercio internazionale, sull'export italiano;
- le aspettative e le decisioni di investimento e di accumulo di scorte da parte delle imprese europee e italiane;
- l'andamento dei consumi in Italia anche in funzione del canale finanziario (effetto aspettative ed effetto ricchezza).

Nel formulare le nuove previsioni post-Brexit per l'Italia si è ipotizzato un periodo di debolezza del tasso di cambio della sterlina che si protragga per tutto il 2017, anche a causa delle misure espansive della Bank of England, e sia quindi seguito da una graduale ripresa della valuta britannica dal 2018 in poi. La previsione programmatica di crescita del PIL reale italiano per il 2017 è posta all'1,0 per cento, 0,4 punti percentuali al di sopra dello scenario tendenziale. Il tasso di crescita previsto i due anni successivi è di 1,3 per cento nel 2018 e 1,2 per cento nel 2019, in entrambi i casi 0,2 punti percentuali al di sotto della previsione DEF 2016 a causa di un abbassamento della crescita prevista dell'economia mondiale e del commercio internazionale. (Fonte: MEF - Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2016).

## 3.2 Analisi del contesto interno

### La struttura organizzativa.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno si è costituita come ricordato dal 1° settembre 2016 a seguito del processo di accorpamento tra la Camera di Commercio di Grosseto e di Livorno.

Fin dal mese di ottobre l'Ente ha adottato la nuova struttura organizzativa, articolata in quattro Aree Dirigenziali, oltre alla Segreteria Generale direttamente afferente al Segretario Generale, ed il nuovo ordinamento dei Servizi e degli Uffici, di cui sono state definite competenze e risorse umane assegnate.

La stessa opera sulla base delle esigenze del sistema delle imprese e del mercato, adeguando costantemente l'azione amministrativa ed i servizi offerti, verificandone la rispondenza ai bisogni e l'economicità, con un'organizzazione snella e competitiva.

La Camera opera sotto la diretta responsabilità del Segretario Generale, dirigente di livello generale e cardine della struttura camerale, con competenze anche nell'ambito di attività promozionale, settore strategico per l'Ente, che si configura come "Casa delle imprese", e dei tre dirigenti di Area, con competenze e responsabilità gestionali relative ai settori di competenza.

Alla dirigenza risultano affiancati funzionari di elevata professionalità, a cui è attribuito l'incarico di posizione organizzativa, mentre sono stati altresì maggiormente responsabilizzati altri dipendenti attraverso il ricorso all'istituto delle specifiche responsabilità, valorizzando funzioni e procedimenti affidati ai funzionari non incaricati di Posizione organizzativa.

Le risorse umane rivestono carattere di centralità per l'intera operatività dell'Ente: solo disponendo di personale professionalmente preparato, formato ed adeguatamente motivato, si possono conseguire risultati positivi nello svolgimento delle attività derivanti dall'attuazione delle priorità strategiche. Per questo motivo si ritiene essenziale proseguire nel percorso di aggiornamento delle professionalità esistenti, attraverso adeguati percorsi di formazione, pur dovendo affrontare la grave difficoltà rappresentata dalle forti limitazioni contenute nelle previsioni di contenimento della spesa previste dalla normativa vigente, che hanno molto diminuito la capacità di spesa sulla formazione.

L'intento anche per l'anno 2017 è quello di **potenziare interventi di qualificazione professionale**, mediante il riconoscimento del ruolo della formazione, incentrato sullo sviluppo delle persone, sulla gestione del cambiamento e sul maggior coinvolgimento nella diffusione dei valori e della nuova cultura dell'ente, lavorando lungo un percorso di diffusione della cultura dell'orientamento all'utente e di evoluzione degli approcci alla qualità nei servizi: per affrontare l'impasse rappresentata dalle limitate risorse economiche, saranno potenziati percorsi di formazione gestiti in forma associata dall'Unioncamere Regionale, in ottica di sistema.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende improntare la propria **politica di gestione delle risorse umane** su un'attenzione particolare al **miglioramento dell'organizzazione del lavoro**: un contesto lavorativo improntato al **benessere** dei lavoratori rappresenta infatti un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di **produttività** che di **affezione al lavoro**.

La riforma del sistema camerale in atto non potrà che comportare cambiamenti anche in ambito organizzativo, in conseguenza dell'adozione del piano di razionalizzazione dell'assetto organizzativo e della dotazione organica che sarà elaborato da Unioncamere Nazionale.

### Le Risorse Economiche

Come noto, tra le fonti di finanziamento degli enti camerali, la voce più rilevante è rappresentata dai proventi derivanti dal diritto annuale; tale voce di ricavo ha subito, a partire dall'anno 2015, una progressiva riduzione ai sensi dell'articolo 28 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito con modificazioni nella Legge 11 agosto 2014 n. 114; tale riduzione ( 35% per l'anno 2015, 40% per l'anno 2016, 50% dall'anno 2017), applicata sulle misure dovute per l'annualità 2014, rappresenta un elemento di grande impatto in relazione alla programmazione delle attività dell'Ente, con particolare riferimento alla capacità di investire su attività e progetti a supporto del sistema imprenditoriale. Ad oggi, a fronte di tale decurtazione non sono previste nuove e significative fonti di entrata che possano ammortizzarne gli effetti negativi; al di là dei diritti di segreteria, fatti salvi gli eventuali effetti positivi derivanti da specifici programmi contenuti nella presente relazione, è dunque possibile individuare quali fonti di risorse soltanto proventi da servizi per l'attività di metrologia legale e di tutela delle produzioni vitivinicole, contributi per la realizzazione di progetti finanziati dal fondo perequativo Unioncamere e da progetti europei e, in via residuale, importi minimali relativi a servizi diversi di natura commerciale. Relativamente ai diritti di segreteria si segnala che, soprattutto a seguito del processo di semplificazione amministrativa e di digitalizzazione dei rapporti con la pubblica amministrazione, essi sono caratterizzati da un trend decrescente in raffronto ai dati degli ultimi anni; in proposito, è doveroso constatare che il sistema camerale, a margine della riforma, è in attesa dell'emanazione del decreto mediante il quale verranno fissati i criteri di determinazione degli importi unitari dei diritti anche sulla base dei costi standard. Tornando al Diritto annuale, si osserva che nonostante il perdurare della difficile situazione economica, il numero delle imprese iscritte non risulta variato in modo significativo; di contro invece, aumenta il numero delle imprese che non pagano o non riescono a pagare regolarmente il tributo. In secondo luogo, la particolare situazione economica ha determinato una progressiva riduzione del fatturato, che rappresenta per alcune categorie di imprese la base sulla quale viene calcolato l'importo dovuto.

L'ente, quindi, da una parte si vede ridurre significativamente i proventi, mentre dall'altra, dovendo comunque garantire l'assolvimento delle proprie funzioni istituzionali, ha la conseguente necessità di contenere al massimo i costi di funzionamento con l'obiettivo di reperire quante più risorse possibili da destinare ad interventi a favore delle imprese del territorio; tutto ciò con un occhio attento al mantenimento, nel medio periodo, di una sostenibilità economico-finanziaria che non mini le basi per una sopravvivenza anche nel lungo termine.

Il contesto legislativo, inoltre, non favorisce tale azione: le politiche di contenimento della spesa pubblica attuate negli ultimi anni hanno generato obblighi di riversamento al bilancio dello Stato di una buona parte delle risorse "risparmiate" dagli enti; inoltre, le Camere di Commercio sono state incluse tra i pochi enti pubblici ancora obbligati al versamento delle imposte locali sugli immobili di proprietà.

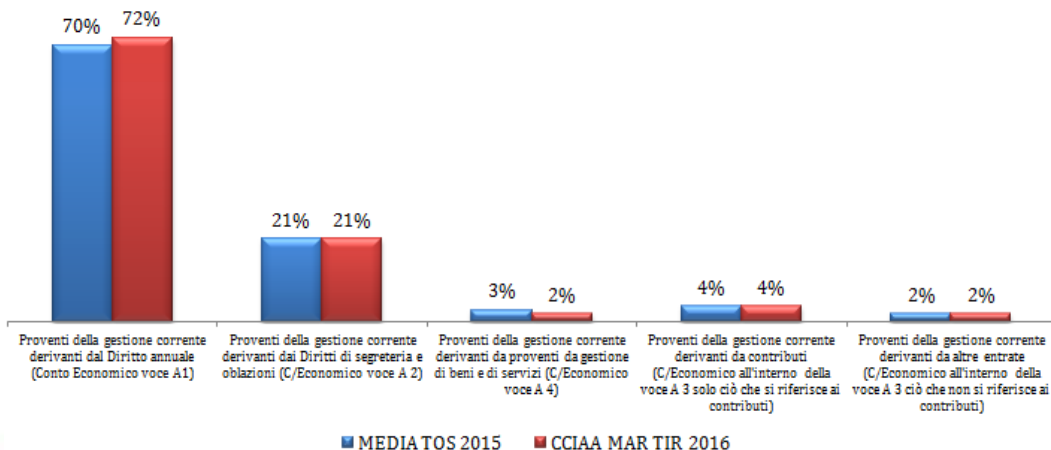
Il complesso dei proventi attesi - al netto degli effetti che potranno derivare da specifiche iniziative di contenimento dei costi, potenziamento dei flussi economico-finanziari in entrata e valorizzazione del patrimonio immobiliare, che solo nel tempo potranno produrre i propri effetti - non consente l'integrale copertura dei costi relativi al personale, al funzionamento, alle quote associative di sistema ed agli ammortamenti, che nel breve termine risultano sostanzialmente incompressibili, tenuto conto anche delle dinamiche di riduzione già registrate nei due enti in termini di costi di funzionamento e di personale. Tuttavia, il regolamento di contabilità di cui al D.P.R. n. 254/2005 prevede che il pareggio del bilancio possa essere conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati. In merito, è opportuno precisare che sia la struttura patrimoniale ereditata dai bilanci d'esercizio dei due enti, sia la situazione attuale della liquidità camerale consentono di programmare un disavanzo di bilancio senza compromettere l'equilibrio patrimoniale di medio-lungo periodo. Inoltre, è doveroso sottolineare che il valore effettivo di mercato dei beni immobili che potranno essere oggetto di dismissione risulta considerevolmente superiore all'importo iscritto in bilancio (ai sensi del comma 1 dell'art. 25 del D.M. 23 luglio 1997, n. 287, valore catastale maggiorato degli oneri patrimonializzabili); tale elemento di valutazione fornisce ulteriori garanzie in ordine alla solidità della struttura patrimoniale complessiva dell'Ente camerale.

### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

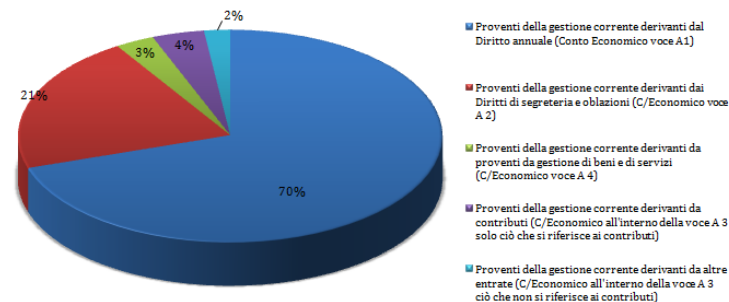
PROVENTI	CCIAA LI 2015	CCIAA GR 2015	Media Toscana 2015	CCIAA MAR TIR 2016
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	69 %	71%	70%	72%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	19%	19%	21%	21%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	3%	1%	3%	2%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	8%	7%	4%	4%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	1%	2%	2%	2%

(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

Composizione Proventi Gestione Corrente Anno 2016



Composizione Proventi Gestione Corrente CC MAR TIR 2016

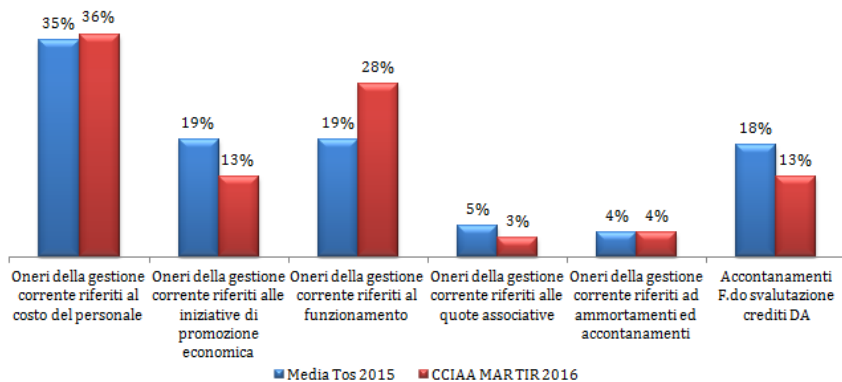


### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

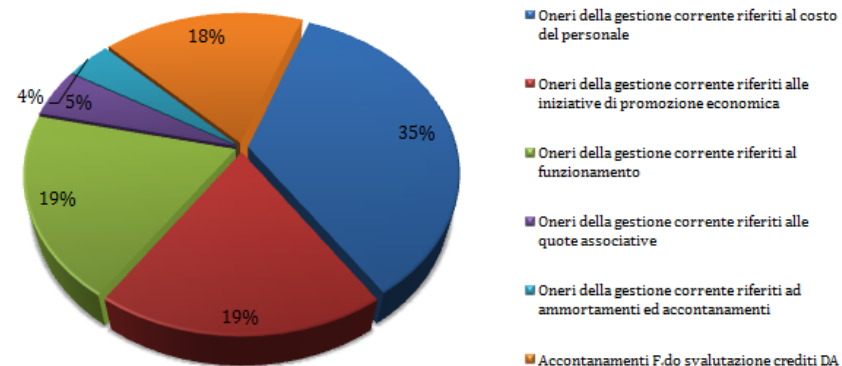
ONERI	CCIAA LI 2015	CCIAA GR 2015	Media Toscana 2015	CCIAA MAR TIR 2016
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	31%	44%	35%	36%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	19%	8%	19%	13%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	22%	26%	19%	28%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	4%	6%	5%	3%
Ammortamenti e Accantonamenti	5%	2%	4%	4%
Accantonamenti Fdo Svalutazione crediti DA	18%	11%	18%	13%

(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

Composizione Oneri Gestione Corrente Anno 2016

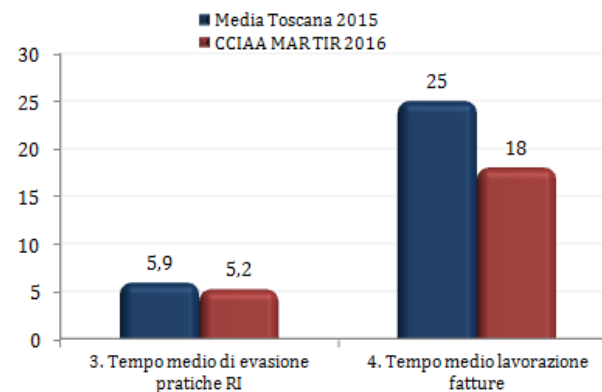
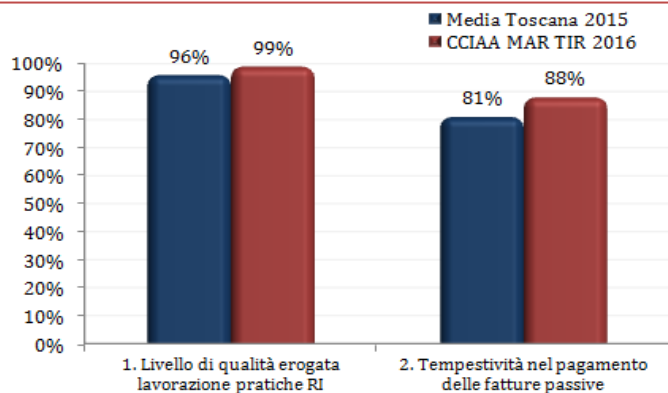


Composizione degli oneri Anno 2016



### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

Indice	Composizione	CCIAA Livorno 2015	CCIAA Grosseto 2015	Media Toscana 2015*	CCIAA MAR TIR 2016
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	100%	98%	96%	99,3%
<b>2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	93%	63%	81%	88%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	5,1	6,2	5,9	5,2**
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	12	39	25	18
<b>5. Capacità di riscossione del diritto annuale</b>	Importo riscossioni spontanee 2016/Importo dovuto per diritto annuale 2016	71%	76%	73%	72%



(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

(\*\*) Il dato riportato è stato estrapolato con il seguente metodo: relativamente a tutti i mesi dell'anno ad esclusione del mese di settembre con il consueto criterio; relativamente al solo mese di settembre si è provveduto ad eliminare i prot. di ufficio, in quanto a seguito dell'accorpamento delle 2 CCIAA, sono stati generati protocolli di ufficio su tutte le posizioni iscritte nel registro imprese che quindi riportarli avrebbe falsato il dato richiesto

### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: tempi medi di erogazione

Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno		Monitoraggio 01.09.2016 - 31.12.2016	Termine di legge/regolamento
C1 Anagrafico- Certificativo	Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	1,1	5 gg.
		Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	1,1	5 gg.
	Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	Tempo di rilascio visure delle imprese iscritte al RI/ REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo	2	15 gg.
		Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	5	Termine generale 30 giorni
		Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	1	5 gg.
		Tempo medio di rilascio carnet ATA	2	5 gg.
C2 Regolazione e tutela del mercato	Agricoltura	Tempo medio di evasione richieste di certificazione vini DOC/DOCG	10,56 gg	20 gg. Lavorativi
	Registro informatico protesti	Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	9,25 gg	25 gg.
	Brevetti e marchi	Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	Nessuna richiesta	10 gg.
	Metrologia Legale	Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	25 gg	60 gg.
	Sanzionatorio	Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	1 anno e 52 gg	5 anni
	Conciliazione e Mediazione	Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	45	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno
	Arbitrato e Camera Arbitrale	Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	107,5	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno

### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: tempi medi di erogazione

Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno		Monitoraggio 01.09.2016 - 31.12.2016	Termine di legge/regolamento
D1 Promozione e informazione economica alle imprese	Promozione indiretta del territorio e delle imprese	Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	nessun contributo erogato	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
		Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	nessun contributo erogato	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
A2 Rappresentanza, affari generali e segreteria	Supporto agli Organi e Segreteria	Pubblicazione atti: Giorni medi che intercorrono tra la data di assunzione delle delibere di Giunta e di Consiglio e la data d'inizio della pubblicazione	22,76	Termine generale 30 giorni
A1 Ciclo di gestione della performance	Pianificazione, Programmazione e Controllo	Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	Nessuna richiesta	30 gg.
B3 Bilancio e finanza	Tenuta Contabilità	Tempi medi di pagamento delle fatture passive	18,35	Termine generale 30 giorni



## 4 – La Performance Organizzativa

La rappresentazione e la successiva misurazione della Performance Organizzativa si compone di due livelli di approfondimento:

- uno di stampo gestionale, mediante il quale la CCIAA della Maremma e del Tirreno monitora una serie di variabili qualitative e quantitative di differente natura che, in modo trasversale, costituiscono le condizioni attraverso le quali la stessa è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti;
- uno più propriamente connesso allo sviluppo del «disegno strategico» dell'Ente e quindi derivante dagli intenti e dagli impegni politici, formalizzato nei documenti di pianificazione e programmazione: Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Budget Direzionale, ecc.

Benchè la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli appena richiamati, per chiarezza espositiva, il primo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata allo Stato di salute Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario, al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno dell'ente, poiché funzionali, e allo stesso tempo consequenziali, al «disegno strategico» dell'Ente. L'articolazione di quest'ultimo concerne, invece, il secondo livello della performance, il quale conduce in modo organico dalla Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Il secondo livello della performance verrà approfondito nella presente sezione come puntuale articolazione dell' **Albero della Performance**.

## 4.1 - L'Albero della Performance

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, in linea con le previsioni normative, propone la descrizione delle proprie politiche di azione, mediante la rappresentazione chiamata “ Albero della Performance”.

L'Albero della Performance, quindi, si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami:

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali;

**Mission:** ragione d'essere ed ambito in cui la CCIAA della Maremma e del Tirreno opera in termini di politiche e di azioni perseguite;

**Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni, facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso;

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie strategie;

**Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia Balanced Scorecard: pertanto l'articolazione dell'albero delle performance della CCIAA della Maremma e del Tirreno verrà rappresentato secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa, tra cui l'articolazione degli obiettivi strategici secondo le diverse prospettive di analisi di seguito riportate.

## 4.1.1 - La Vision

In linea con quanto espresso dalla Mission istituzionale e di Mandato, la CCIAA della Maremma e del Tirreno presenta la seguente Vision:

**«LA RIFORMA NON È UN DESTINO: UNA NUOVA SFIDA TRA INNOVAZIONE ED EFFICIENZA PER UNA CAMERA DI COMMERCIO CHE VUOLE ESSERE AL CENTRO DELLE POLITICHE PER LE IMPRESE E PER LO SVILUPPO LOCALE »**

## 4.1.2 - Le Aree Strategiche

Seguendo l'approccio Balanced Scorecard, gli obiettivi vengono a declinarsi in diversi ambiti di performance sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, inoltre forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta:

**Imprese, Consumatori e Territorio:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;

**Processi Interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti, ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;

**Apprendimento Crescita e Innovazione:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione, nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;

**Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.



## 4.1.3 – La Mappa Strategica

La CCIAA della Maremma e del Tirreno ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l’approccio metodologico adottato della BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della CCIAA della Maremma e del Tirreno, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per il quinquennio 2016-2020, mediante la declinazione della Vision dell’Ente in Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato definiti dapprima nel nuovo Programma Pluriennale, approvato nel novembre 2016 ed, in seguito, nella RPP per il 2017.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica 2017 coincide con quella 2016–2020 (relativa al Mandato); tale coincidenza potrebbe non essere presente nei prossimi anni di gestione, in considerazione della possibile avvenuta completa realizzazione di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seconda di variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l’avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

Di seguito la Mappa Strategica della CCIAA della Maremma e del Tirreno, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici.

\*\*\*Per un approfondimento della strategia della Camera si rinvia agli “Indirizzi generali pluriennali”

<http://www.lg.camcom.gov.it/amministrazionetrasparente/disposizionigenerali/attigenerali>

## 4.1.3 - La Mappa Strategica

« LA RIFORMA NON È UN DESTINO: UNA NUOVA SFIDA TRA INNOVAZIONE ED EFFICIENZA PER UNA CAMERA DI COMMERCIO CHE VUOLE ESSERE AL CENTRO DELLE POLITICHE PER LE IMPRESE E PER LO SVILUPPO LOCALE»

### Vision

### Le prospettive della performance

Area Strategica/ Missione	011_Compertività delle Imprese	016_Comercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo	012_Regolazione dei mercati
Imprese, Territorio e Consumatori	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="width: 20%; padding: 5px;">1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese</div> <div style="width: 20%; padding: 5px;">2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro</div> <div style="width: 20%; padding: 5px;">3. Promozione integrata del territorio</div> <div style="width: 20%; padding: 5px;">6. Supporto ed assistenza all'Internazionalizzazione</div> <div style="width: 20%; padding: 5px;">7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa</div> <div style="width: 20%; padding: 5px;">4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie</div> <div style="width: 20%; padding: 5px;">5. Valorizzazione del Patrimonio Culturale</div> </div>		
Processi Interni	<p style="text-align: center;">032_Servizi istituzionali e generali delle PA</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; padding: 5px;">8. Accountability e Trasparenza</div> <div style="width: 30%; padding: 5px;">9. Qualità, efficienza e centralità della performance</div> <div style="width: 30%; padding: 5px;">10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati</div> </div>		
Apprendimento Crescita e Innovazione	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%; padding: 5px;">11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole</div> <div style="width: 35%; padding: 5px;">12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di Innovazione e Digitalizzazione della PA</div> </div>		
Economico-Finanziario	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%; padding: 5px;">13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie</div> <div style="width: 35%; padding: 5px;">14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata</div> </div>		

## 4.2 Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio- Gli obiettivi Strategici

Imprese,  
Territorio e  
Consumatori

<b>011_ Competitività delle Imprese</b>					
<b>1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
n° fascicoli d'impresa creati/n° fascicoli d'impresa ricevuti (dall'avvio del SUAP tramite Comunica)		100%	100%	100%	100%
n° comunicazioni trasmesse tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (ad esclusione soggetti sprovvisti di PEC)		> 80%	>85%	> 90%	100%
pratiche evase entro 5 giorni anno x/media pratiche (GR+LI) evase entro 5 giorni nell'anno x-2		1	1	1	1
<b>2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
n° candidature a Programmi europei (fondi diretti ed indiretti)		5	6	7	8
n° stakeholders coinvolti nei Programmi europei ammessi a finanziamento anno x/n° stakeholders coinvolte nei Programmi europei ammessi a finanziamento x-1		≥1	≥1	≥1	≥1
n° di studenti coinvolti in iniziative di educazione all'autoimpegnitorialità ed orientamento alle professioni (anno x)/n° di studenti coinvolti in iniziative di educazione all'autoimpegnitorialità ed orientamento alle professioni (anno x-1)		≥1	≥1	≥1	≥1
n.azioni per la diffusione delle iniziative legate all'alternanza scuola lavoro (anno x)/n.azioni per la diffusione delle iniziative legate all'alternanza scuola lavoro (anno x-1)		≥1	≥1	≥1	≥1
n° stage organizzati dalla camera in tema di alternanza scuola lavoro(anno x)/n° stage organizzati dalla camera in tema di alternanza scuola lavoro(anno x-1)		≥1	≥1	≥1	≥1
n° percorsi per NEET (anno x)/n° percorsi per NEET (anno x-1)		≥1	≥1	≥1	≥1

## 4.2 Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio- Gli obiettivi Strategici

Imprese,  
Territorio e  
Consumatori

<b>3.Promozione integrata del territorio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
n° iniziative in tema di Blue-green economy anno x/n° iniziative in tema di Blue-green economy anno x-1		≥1	≥1	≥1	≥1
n° iniziative legate al turismo sostenute anno x/n° iniziative legate al turismo sostenute anno x-1		≥1	≥1	≥1	≥1
<b>4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Gestione delle misure di razionalizzazione delle partecipazioni camerali deliberate dalla Camera di Commercio_ N. procedure di razionalizzazione/fusione/cessione/messa in liquidazione avviate / N. misure di razionalizzazione deliberate		≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%
<b>5. Valorizzazione del Patrimonio Culturale</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
n° iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale annox /n° iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale annox-1		≥1	≥1	≥1	≥1
Biblioteca storica/giuridica: n° accessi anno x/n° accessi anno x-1		Anno di rilevazione	≥ 1	> 1	> 1
Grado di soddisfazione degli utenti che accedono alla Biblioteca Storica/giuridica: valore medio rilevato (3= buono)		≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5

## 4.2 Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio- Gli obiettivi Strategici

<b>016_ Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>					
<b>6. Supporto ed assistenza all'Internazionalizzazione</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
n° iniziative internazionali divulgate		10	≥1	≥1	≥1
n° seminari formativi/informativi, in ambito internazionale, a sostegno delle imprese anno x/n° seminari formativi/informativi, in ambito internazionale, a sostegno delle imprese anno x-1		≥1	≥1	≥1	≥1
<b>012_ Regolazione dei mercati</b>					
<b>7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
N°contratti con clausola compromissoria a favore Camera Arbitrale stipulati anno x/N°contratti con clausola compromissoria stipulati anno x-1		Anno rilevazione	>1	>1	>1
N°soggetti terzi coinvolti in azioni / iniziative finalizzate all'informazione e sensibilizzazione sulle tematiche di regolazione del mercato		≥3	≥4	≥5	≥5
Miglioramento ed ottimizzazione dell'attività metrologica attraverso il censimento delle sue principali attività		Anno rilevazione	≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%
Valutazioni positive mediante customer satisfaction da parte dei partecipanti alla formazione professionale		≥ 75%	≥ 75%	≥ 80%	≥ 80%

Imprese,  
Territorio e  
Consumatori



## 4.2 Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio- Gli obiettivi Strategici

### 032\_Servizi istituzionali e generali delle PA

8. Accountability e Trasparenza	2016	2017	2018	2019	2020
Indice % di adeguatezza rilevato sulla piattaforma Magellano PA (Bussola trasparenza_Livello di adeguamento del sito istituzionale)		100%	100%	100%	100%
9. Qualità, efficienza e centralità della performance	2016	2017	2018	2019	2020
N. atti deliberativi gestiti nel rispetto dei termini imposti dalla normativa e dalle disposizioni interne / N. totale degli atti deliberativi		≥ 95%	98%	98%	98%
Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno x al netto della sospensione		< 2	1,45	1,45	1,45
Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg (ID Benchmarking 370)		98%	99%	99%	100%
tempo medio di sospensione delle pratiche telematiche da parte del servizio R.I. (id Benchmarking 311)		<5	<5	4,6	4,5
Tempo medio di lavorazione (ID Benchmarking 101)		<6	<6	5	5
Tempestività dei pagamenti: tempi medi di lavorazione delle fatture passive (ID398)		25	20	20	15
Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni (ID Benchmarking 399)		80%	85%	85%	90%
n° obiettivi soggetti a modifica in itinere / n° obiettivi programmati ex ante		< 20%	< 20%	< 18%	< 18%
Indicatore sintetico esprime il grado medio di soddisfazione rilevata da indagini di customer satisfaction da parte dei diversi servizi camerali NOTA: valor medio rilevato dal valore consuntivo trasmesso da ciascun servizio della CCIAA che, operante in front office, rileva la qualità percepita tramite customer		≥ a medio	≥ a medio	≥ a medio	≥ a medio
Tempestività dei pagamenti - rif. Progetto Benchmarking, cluster Toscana, rilevazioni su anno x-1 (dati 2016 LI+GR+MT): Indicatore 563 ( $\sum$ gg intercorrenti tra la data di mandato di pagamento e la data di scadenza della fattura / $\sum$ importi pagati nel periodo di riferimento)		$x \leq x-1$	$x \leq x-1$	$x \leq x-1$	$x \leq x-1$

Processi Interni

## 4.2 Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio- Gli obiettivi Strategici

### Processi Interni

10.Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati	2016	2017	2018	2019	2020
Efficacia del nuovo modello organizzativo - rif. Progetto Benchmarking, cluster Toscana, rilevazioni su anno x-1 (dati 2016 LI+GR+MT): Indicatore 304 (Personale appartenente alla funzione istituzionale B "Servizi di supporto" / Personale dell'Ente espresso in unità equivalenti)		$x \leq x-1$	$x \leq x-1$	$x \leq x-1$	$x \leq x-1$
Qualità nella gestione e condivisione delle informazioni (Documenti fascicolati / Documenti protocollati)		> 90%	> 92%	> 94%	> 96%

## 4.2 Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio- Gli obiettivi Strategici

11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole	2016	2017	2018	2019	2020
		> 3,0	> 3,5	> 3,5	> 4
		Anno di rilevazione	≥1	>1	>1
		>1	>1	>1,2	>1,5
		100%	100%	100%	100%
12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di Innovazione e Digitalizzazione della PA	2016	2017	2018	2019	2020
		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1
		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1

## 4.2 Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio- Gli obiettivi Strategici

Economico-  
Finanziario

13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie	2016	2017	2018	2019	2020
Efficacia del piano di dismissione immobiliare: n° immobili dismessi / n° immobili inclusi nel piano		Anno di rilevazione	25%	50%	75%
Grado di realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili destinati alla resa diretta di servizi: Lavori realizzati / Lavori programmati		90%	90%	90%	90%
Efficacia del piano per l'ottimizzazione dei ricavi immobiliari: n° immobili messi a reddito / n° immobili inclusi nel piano		25%	50%	75%	100%
14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata	2016	2017	2018	2019	2020
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale x / Dovuto per Diritto Annuale x (ID Benchmarking 73)		73%	74%	74%	74%
Riduzione costi per consumi intermedi (dati 2016 LI+GR+MT): costi anno x / costi anno x-1		<1	<1	<1	<1
Percentuale di riscossione spontanea relativamente al diritto annuale dovuto (efficacia delle azioni di sollecito attivate dall'Ente) - rif. Progetto Benchmarking, cluster Toscana, rilevazioni su anno x-1 (dati 2016 LI+GR+MT): Indicatore 395 (Riscossioni spontanee DA + Riscossioni spontanee DA anno x-1 per anno di cassa n / Totale diritto dovuto)		scostamento max 0,02 da media cluster	scostamento max 0,01 da media cluster	≥ media cluster	≥ media cluster
Riscossione dei crediti non tributari (Crediti anni precedenti a bilancio anno x / Crediti anni precedenti a bilancio anno x-1)		<1	<1	<1	<1

## SERVIZIO SEGRETERIA GENERALE

## Imprese, territorio e consumatori

## 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le Po

## 4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Revisione straordinaria delle partecipazioni camerali	Predisposizione del provvedimento di ricognizione di tutte le partecipazioni detenute dalla Camera di Commercio ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. n. 175/2016 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"	23-mar-17	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Razionalizzazione periodica delle partecipazioni camerali	Predisposizione del piano di razionalizzazione, corredato dalla relazione tecnica, relativo all'assetto complessivo delle società partecipate dalla Camera di Commercio ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. n. 175/2016 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"	31-dic-17	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Gestione delle misure di razionalizzazione delle partecipazioni camerali deliberate dalla Camera di Commercio	N. procedure di razionalizzazione/fusione/cessione/messa in liquidazione avviate / N. misure di razionalizzazione deliberate	≥ 90%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Assolvimento degli adempimenti pubblicitari imposti dalla normativa vigente in materia di partecipazioni pubbliche	N. adempimenti adottati entro i termini / N. totale adempimenti da adottare	100%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Gestione dei rapporti con le società, i consorzi, le associazioni, le fondazioni e gli enti ai quali la Camera di Commercio partecipa	N. report redatti / N. riunioni della Giunta camerale	100%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Gestione delle partecipazioni camerali strategiche	N. report prodotti dai rappresentanti della Camera di Commercio nominati o designati negli organi amministrativi e/o di controllo delle società partecipate dall'Ente camerale	2 x n. complessivo dei rappresentanti camerali nominati o designati	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri

Processi Interni							
<b>8. Accountability e Trasparenza</b>							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Monitoraggio costante degli adempimenti in tema di trasparenza	Aggiornamento tempestivo della sezione Amministrazione Trasparente	100%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Adempimenti in tema di trasparenza	Realizzazione della giornata della trasparenza	2	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Accesso Civico: N° di richieste "fondate" di accesso civico anno x	Accesso Civico: N° di richieste "fondate" di accesso civico anno x	0	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
<b>9. Qualità, efficienza e centralità della performance</b>							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Rispetto dei tempi procedurali	n° risposte fornite entro 20 gg dalla presentazione delle istanze / n° istanze	95%	S. Staff S. Segreteria Generale - Uff. Legale - Uff. Controllo Gestione	A SG	X	X	Frediani/Guideri /Berti Del Sal/ Montagnani
	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Implementazione di metodologie di customer satisfaction sui servizi	Adozione Carta dei servizi CC Mar Tir	31/05/2017	S. Segreteria Generale/Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Guideri/Montagnani
Implementazione di metodologie di customer satisfaction sui servizi	Realizzazione di customer satisfaction sui servizi	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Livello medio di qualità percepita	≥ Medio	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Censimento dei canali comunicativi di cui si avvale l'Ente	Realizzazione del censimento	31/03/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
	Piano di progetto per una nuova comunicazione integrata	30/06/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
	Realizzazione piano di progetto per una nuova comunicazione integrata	100%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Censimento della documentazione archivistica e bibliotecaria da censire	Inventario della documentazione archivistica e bibliotecaria da censire	30/09/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
	Piano di progetto per la valorizzazione del patrimonio archivistico/bibliografico integrato	31/12/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Interventi di miglioramenti organizzativi e gestionali	Revisione dell'elenco delle firme autorizzate: pubblicazione sul sito istituzionale dell'elenco dei dipendenti della Camera di Commercio autorizzati alla sottoscrizione di documenti rivolti all'esterno, con inclusione per ciascuno gli specimen di firma utilizzati	31/03/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
	Gestione degli atti deliberativi del Consiglio e della Giunta camerale: N. atti deliberativi gestiti nel rispetto dei termini imposti dalla normativa e dalle disposizioni interne / N. totale degli atti deliberativi	> 90%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N°documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Segreteria Generale

Apprendimento Crescita e Innovazione							
<b>11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole</b>							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
<b>Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)</b>		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Realizzazione piano della comunicazione	Adozione piano della comunicazione	31/03/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
	Realizzazione piano della comunicazione	100%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Diffondere la comunicazione di attività e servizi	N° comunicati stampa	>10	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Piena realizzazione ed aggiornamento delle sezioni del nuovo sito	Piena realizzazione ed aggiornamento delle sezioni del nuovo sito	100%	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Verifica della fattibilità dell' apertura di un nuovo canale social (Twitter)	Analisi per l'implementazione di un nuovo canale social (Twitter)	30/09/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Implementazione della Intranet camerale come strumento di comunicazione interna	Individuazione delle informazioni da veicolare tramite la Intranet	28/02/2017	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
Incremento delle comunicazioni da veicolare tramite Intranet	N°comunicazioni nuova Intranet/n°comunicazioni presenti 31/12/2016	>1	S. Segreteria Generale - S. Staff - S. Gestione RR.FF.PP. - S. Innovaz. Organizzativa - Uff. Controllo Gestione	A SG/AI	X	-	Guideri/Frediani/Facchi/Montagnani/Lunardi
Iniziative di informazione economica	N° iniziative di comunicazione/N°iniziative sull'informazione economica	1	S. Segreteria Generale	A SG	X	X	Guideri
<b>12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA</b>							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
<b>Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1</b>		≥1	Trasversale	A SG	X	-	Tutte le Po
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Prosecuzione attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le Po
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le Po
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le Po



## SERVIZIO STAFF

## Imprese, territorio e consumatori

## 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO

## Processi Interni

## 8. Accountability e Trasparenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione	Supporto nella predisposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	31/01/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Attività formativa in tema di cultura della legalità	Realizzazione di interventi formativi per la diffusione della cultura della legalità all'interno dell'Ente	1	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Estensione delle rilevazioni di customer satisfaction all'attività formativa rivolta ai dipendenti	Realizzazione di customer sull'attività formativa	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Livello medio di qualità interna sulla formazione percepita (soddisfazione)	> Medio	S. Staff	A SG	X	-	Frediani
Supporto nella predisposizione del PdP	Supporto nella predisposizione del PdP	31/01/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Realizzazione di incontri propedeutici per la definizione degli obiettivi	Realizzazione di incontri propedeutici per la definizione degli obiettivi	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Monitoraggio costante dello stato di attuazione degli obiettivi	Reportistica semestrale per Dirigenza/OIV/Servizi	2	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Analisi degli scostamenti sullo stato di attuazione degli obiettivi anche in ottica di assestamento	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	Realizzazione di momenti istituzionali di incontro con il personale per la condivisione della mission	1	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Realizzazione di incontri propedeutici per la definizione degli obiettivi	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Supporto nella predisposizione della RdP	Supporto nella predisposizione della RdP	31/09/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Rispetto dei tempi procedurali	n° risposte fornite entro 20 gg dalla presentazione delle istanze / n° istanze	95%	S. Staff S. Segreteria Generale - Uff. Legale - Uff. Controllo Gestione	A SG	X	X	Frediani/Guideri /Berti Del Sal/ Montagnani
Rispetto dei tempi procedurali	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Segreteria Generale

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Guidare le soluzioni organizzative utili per la predisposizione del nuovo modello organizzativo	Supporto nell'adozione della nuova struttura organizzativa: piano di progetto	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Realizzazione Piano di progetto per l'adozione della nuova struttura organizzativa	100%	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Attuazione degli interventi in tema di organizzazione/dotazione organica conseguenti alla legge di riforma delle CC (D.Lgs. 219/2016)	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Interventi di miglioramenti organizzativi e gestionali	Gestione degli istituti economici giuridici previdenziali inerenti le risorse umane e relative procedure in ottica di integrazione del personale assegnato alle due sedi	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Aggiornamento dei regolamenti sulla gestione RR.UU. in ottica di integrazione: n°regolamenti aggiornati/n°regolamenti individuati	100%	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Definizione degli incarichi in tema di trattamento dei dati personali ai sensi del D.Lgs. 196/2003 alla luce del nuovo assetto organizzativo	31/03/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Aggiornamento ed approvazione del SMVP CC MAR TIR	31/03/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Intervento formativo sul SMVP rivolto a tutti i dipendenti	30/06/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Piena informatizzazione ed aggiornamento del fascicolo personale dei dipendenti	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N°documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
<b>Apprendimento Crescita e Innovazione</b>							
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
<b>Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)</b>		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Incremento delle comunicazioni da veicolare tramite Intranet	N°comunicazioni nuova Intranet/n°comunicazioni presenti 31/12/2016	>1	S. Segreteria Generale - S. Staff - S. Gestione RR.FF.PP. - S. Innovaz. Organizzativa - Off. Controllo Gestione	A SG/AI	X	-	Guideri/Frediani/Facchi/Montagnani/Lunardi

12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	A SG	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Prosecuzione attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	Predisposizione Piano Generale della Formazione Annuale	31/01/2017	S. Staff	A SG			Frediani
	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Stimolare la partecipazione alle attività formative programmate	Corsi di formazione partecipati dai dipendenti / corsi di formazione previsti	70%	S. Staff	A SG	X	-	Frediani
Diffusione di politiche a favore delle pari opportunità e del benessere organizzativo	Rilevazione dell' indagine di benessere organizzativo	31/12/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Analisi dei risultati dell'indagine e report per la Dirigenza	31/12/2007	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Approvazione del Piano Triennale delle Azioni Positive della CC MAR TIR	30/06/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
	Procedura per la costituzione del CUG della CC MAR TIR	30/06/2017	S. Staff	A SG	X	X	Frediani
Realizzazione di un percorso di Assessment Center nella valutazione del personale:	n°interventi realizzati/n° interventi individuati	100%	S. Staff	A SG	X	X	Frediani

## UFFICIO CONTROLLO GESTIONE

## Imprese, territorio e consumatori

## 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Montagnani

## Processi Interni

## 8. Accountability e Trasparenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani

9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Implementazione di metodologie di customer satisfaction sui servizi	Adozione Carta dei servizi CC Mar Tir	31/05/2017	S. Segreteria Generale/ Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani/Guijleri
	Revisione metodologia di Customer servizi	31/03/2017	Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani
	Analisi dei risultati di customer	31/12/2017	Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani
Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione	Rilevazione contabile dei costi per processi	31/12/2017	Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani
	Monitoraggio costante dei costi ed analisi degli scostamenti: report periodici	4	Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani
	Monitoraggio costante dell'efficienza e qualità dei processi ed analisi degli scostamenti: report periodici	2	Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani
	Presentazione dei risultati di benchmarking	31/12/2017	Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani
	Incontri periodici	5	Uff. Controllo di Gestione	A SG	X	X	Montagnani
Rispetto dei tempi procedurali	N° risposte fornite entro 20 gg dalla presentazione delle istanze / n° istanze	95%	S. Staff S. Segreteria Generale - Uff. Legale - Uff. Controllo Gestione	A SG	X	X	Montagnani
	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Analisi dei ricavi non istituzionali in ottica di incremento	Report dei ricavi non istituzionali	2	Uff. Controllo di Gestione	A SG			Montagnani
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N° documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani
<b>Apprendimento Crescita e Innovazione</b>							
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
<b>Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)</b>		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Montagnani
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Incremento delle comunicazioni da veicolare tramite Intranet	N°comunicazioni nuova Intranet/n°comunicazioni presenti 31/12/2016	>1	S. Segreteria Generale - S. Staff - S. Gestione RR.FF.PP. - S. Innovaz. Organizzativa - Uff. Controllo Gestione	A SG/AI	X	-	Guideri/Frediani/Facchi/Montagnani/Lunardi

12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Montagnani
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Prosecuzione attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Montagnani
<b>Economico Finanziario</b>							
14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Recuperare efficienza/economicità nella gestione di processi, sottoprocessi o fasi di essi, mediante l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane e tecnologiche	Numero dei processi, sottoprocessi o fasi di essi sottoposti a revisione	> 3	Ufficio Controllo di Gestione - Servizio Innovazione Organizzativa	A SG/AI	X	X	Montagnani/Facchi



## UFFICIO LEGALE

## Imprese, territorio e consumatori

## 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Berti Del Sal

## 7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Mediazione Internazionale: forme di pubblicizzazione del servizio di mediazione	Organizzazione di convegno per divulgare	30/06/2017	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	Incontri con operatori del settore marittimo e portuale	2	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	Aggiornamento del sito sezione Mediazione Internazionale	31/12/2017	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
Avvio del servizio di mediazione internazionale	Predisposizione della modulistica	31/03/2017	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
Adozione del regolamento e stipula della convenzione in materia di arbitrato marittimo	Adozione del regolamento e stipula della convenzione	30/06/2017	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	Realizzazione di evento formativo per la diffusione della Camera Arbitrale marittima	31/12/2017	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
Diffusione della cultura dell'arbitrato	Rinnovo dell'elenco generale degli arbitri	31/12/2017	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	Rinnovo Consiglio Arbitrale	31/12/2017	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	Organizzazione di corso per arbitri già iscritti	1	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	Organizzazione di corso per aspiranti arbitri	1	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
Sviluppo Convenzione con commercialisti in materia di arbitrato	Organizzazione di evento formativo	1	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal

Processi Interni							
8. Accountability e Trasparenza							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal
9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Rispetto dei tempi procedurali	Gestione arbitrati: rispetto della tempistica prevista dal codice civ. dallo statuto e dal regolamento per la gestione delle varie fasi della procedura	100%	Uff. Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	n° risposte fornite entro 20 gg dalla presentazione delle istanze / n° istanze	95%	S. Staff S. Segreteria Generale - Uff. Legale - Uff. Controllo Gestione	A SG	X	X	Frediani/Guideri/ Berti Del Sal/ Montagnani
	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Supporto legale all'attività dell'Ente	N°pareri rilasciati a supporto dell'attività dell'Ente/N°pareri richiesti	100%	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
	Gestione contrattualistica: N°contratti gestiti/N°contratti richiesti	100%	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
Gestione dei contenziosi	Rispetto della tempistica processuale	100%	Ufficio Legale	A SG	X	X	Berti Del Sal
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N°documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal
<b>Apprendimento Crescita e Innovazione</b>							
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
<b>Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)</b>		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Berti Del Sal

12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Berti Del Sal
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Prosecuzione attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Berti Del Sal
<b>Economico Finanziario</b>							
14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Recupero crediti	Crediti insoluti recuperati anno x/Crediti insoluti recuperati anno x-1	>1	Ufficio Legale	A SG	X	-	Berti Del Sal

## SERVIZIO GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E PATRIMONIALI

Imprese, territorio e consumatori							
1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Piattaforma di certificazione dei crediti (PCC): monitoraggio caricamento fatture	Reportistica monitoraggio	24 (quindicinale)	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
Fatturazione elettronica: riorganizzazione e attivazione dello sportello informativo per l'utilizzo della piattaforma	Informativa modalità standardizzate di accesso al servizio	31-mar-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
Ottimizzare la fruibilità delle informazioni per l'adempimento degli obblighi di versamento del Diritto Annuale	Revisione della sezione informativa del sito, valorizzando il portale di sistema che consente il calcolo	31-mar-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi

Processi Interni							
8. Accountability e Trasparenza							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Rispetto dei tempi procedurali	N° contributi erogati entro 25 giorni/totale pratiche contributi	83%	S. Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali/S. Promozione Sv. Economico	AI/AIII			Lunardi/Mancusi
	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	N° istanze di discarico o sgravio evase entro 10 gg (DA)/N° istanze pervenute	90%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	N° istanze autotutela DA evase entro 30 gg/N° istanze pervenute	90%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Riduzione dei tempi di effettuazione dei rimborsi rispetto al termine legale (30 giorni dalla domanda)	tempo medio 25 gg	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Riduzione dei tempi di regolarizzazione della riscossione dei pagamenti (uscite) rispetto al termine legale (30 giorni)	tempo medio 20 gg	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Riduzione dei tempi di regolarizzazione della riscossione dei pagamenti (entrate) rispetto al termine legale (60 giorni)	tempo medio 30 gg	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Contabilizzazione mensile del costo delle retribuzioni (dipendenti e collaboratori) entro il mese successivo	100%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	N° fatture pagate entro 30 gg/N° fatture ricevute	80%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi

Estensione delle rilevazioni di customer satisfaction ai servizi interni ed all'utilizzo sale in concessione in uso	Avvio rilevazione per n° servizi (servizi ausiliari, servizi informatici, sale)	3	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Analisi dei risultati di customer	31/12/2017	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
Implementazione di metodologie di customer satisfaction sui servizi	Realizzazione di customer satisfaction sui servizi	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le Po
	Livello medio di qualità percepita	> Medio	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le Po
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le Po

**10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N° documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

**Apprendimento Crescita e Innovazione**

**11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole**

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
<b>Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)</b>		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	TUTTE LE PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Incremento delle comunicazioni da veicolare tramite Intranet	N°comunicazioni nuova Intranet/n°comunicazioni presenti 31/12/2016	>1	S. Segreteria Generale - S. Staff - S. Gestione RR,FF,PP. - S. Innovaz. Organizzativa - Uff. Controllo Gestione	A SG/AI	X	-	Guideri/Frediani/Facchi/Montagnani/Lunardi

12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Proseguimento attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO



Economico Finanziario							
13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Individuazione delle proprietà immobiliari (dirette o indirette) da mantenere e di quelle che potranno essere oggetto di dismissione	Approvazione del documento definitivo di analisi	28-feb-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
Programmazione e realizzazione lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria	Approvazione del Programma di lavori	28-feb-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
	Realizzazione programma di lavori	90%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
Definizione delle azioni per la "messa a reddito" degli immobili suscettibili di tale destinazione.	Approvazione del piano	30-giu-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
	Attuazione del piano	100%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
Definizione della tempistica e delle modalità attuative dell'alienazione dei singoli immobili	Approvazione del piano	30-giu-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
	Attuazione del piano	100%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi

14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Contenimento e controllo dei costi di funzionamento per consumi intermedi	Revisione delle procedure di acquisto, anche in funzione dell'ampliamento del ricorso ad indagini di mercato e strumenti telematici di negoziazione	28-feb-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Istituzione del registro dei contratti	31-dic-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Riduzione costi consumi intermedi (costi 2017 MT / costi 2016 GR+LI+MT)	< 1	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
Stimolare la regolarizzazione spontanea delle situazioni di irregolarità nel versamento del diritto annuale	Attivazione di un servizio permanente di verifica a richiesta (anche massiva per la c.d. "grande utenza") della regolarità delle posizioni relative al DA	30-apr-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Versamento omesso - adesione al servizio Infocamere denominato "Supporto al Ravvedimento Operoso"	30-apr-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Versamento omesso - stringa di avviso irregolarità nell'informativa annuale (in occasione della scadenza dell'adempimento)	31-ott-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi
	Versamento incompleto - informative individuali per l'annualità 2015 (solo PEC)	30-apr-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	AI	X	X	Lunardi/Facchi

Monitorare l'operatività dei concessionari per la riscossione coattiva	Quadratura annuale rendiconti	100%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
	Monitoraggio contesto normativo e pianificazione controlli (nuovo asseto riscossione, "rottamazione cartelle")	28-feb-17	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
Monitoraggio situazione creditoria al fine di agevolare la riscossione	Regolarità monitoraggio	4 (trimestrale)	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi
	Azioni di recupero crediti riscuotibili	90%	Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali	A I	X	X	Lunardi

## SERVIZIO INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

### Imprese, territorio e consumatori

#### 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le Po
<b>Processi Interni</b>							

#### 8. Accountability e Trasparenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Rispetto dei tempi procedurali	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Individuare, condividere e formalizzare le regole organizzative per la gestione e condivisione delle informazioni	Definizione del manuale di gestione documentale	31/12/2017	Servizio Innovazione Organizzativa	AI	X	X	Facchi
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N° documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Migliorare e monitorare l'efficacia del servizio di assistenza	Definizione di un sistema di rilevazione quali-quantitativa del servizio	31-mar-17	Servizio Innovazione Organizzativa	AI		X	Facchi
Garantire un'adeguata assistenza	Tempo medio di intervento (giorni)	<2	Servizio Innovazione Organizzativa	AI		X	Facchi

Apprendimento Crescita e Innovazione							
<b>11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole</b>							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Incremento delle comunicazioni da veicolare tramite Intranet	N°comunicazioni nuova Intranet/n°comunicazioni presenti 31/12/2016	>1	S. Segreteria Generale - S. Staff - S. Gestione RR.FF.PP. - S. Innovaz. Organizzativa - Uff. Controllo Gestione	A SG/AI	X	-	Guideri/Frediani/Facchi/Montagnani/Lunardi
<b>12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA</b>							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Proseguimento attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc.	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

Economico Finanziario							
14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Recuperare efficienza/economicità nella gestione di processi, sottoprocessi o fasi di essi, mediante l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane e tecnologiche	Numero dei processi, sottoprocessi o fasi di essi sottoposti a revisione	> 3	Ufficio Controllo di Gestione - Servizio Innovazione Organizzativa	A SG/AI	X	X	Montagnani/Facchi
Stimolare la regolarizzazione spontanea delle situazioni di irregolarità nel versamento del diritto annuale	Versamento incompleto - informative individuali per l'annualità 2015 (solo PEC)	30-apr-17	Servizio Gestione Risorse Economiche e Finanziarie Servizio Innovazione Organizzativa	AI	X	X	Lunardi/Facchi

## SERVIZI ANAGRAFICO - CERTIFICATIVI

## Imprese, territorio e consumatori

## 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le Po
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Realizzazione di un unico punto di accesso telematico per l'utenza e creazione del fascicolo di impresa: coordinamento con rete telematica regionale e provinciale	Partecipazione incontri con responsabili rete/sportello	2	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
Gestione pratiche Comunica	Pratiche Comunica gestite/pratiche Comunica pervenute	100%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
Formazione ed informazione	Incontri formazione/informazione interni	2	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
Formazione ed informazione	Incontri formazione/informazione esterni	2	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
Gestione delle pratiche "fascicolo d'impresa"	Dall'avvio della procedura n° documenti inseriti nel fascicolo da PA e/o intermediari/N° doc. presenti nel fascicolo inviati	100%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
Gestione delle pratiche "fascicolo d'impresa"	Implementazione dati economici dell'impresa nella visura Registro Imprese	31/12/2017	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area II - Servizi Anagrafici e Semplificazione per le Imprese

Digitalizzazione	N CNS rilasciate tramite RAO esterno e/o precaricamento telematico/CNS rilasciate	33%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
	N. notifiche pec verbali accertamento /n verbali accertamento emessi (ad esclusione delle notifiche cartacee obbligatorie)	100%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
	n° elenchi forniti in modalità telematica (mail o dischetto) /n° richieste elenchi	80%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
	n° visure inviate a PA tramite mail / n° visure inviate a PA	100%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
Qualità Registro Imprese	Realizzazione progetto di iscrizione di cancellazione PEC a seguito di decreto del Giudice	100%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
	N pec invalide proposte a Giudice RI per cancellazione entro il 31.12.2017/n pec invalide individuate dal 1.1.2017 al 30.6.2017	100%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
	Revisione periodica imprese di mediazione immobiliare	31/12/2017	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
	Revisione consorzi con attività interna iscritti al registro imprese ai sensi dell'art 2612c.c. fino al completamento istruttoria ed invio al Giudice	31/12/2017	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo
Assistenza qualificata alle imprese	N iscrizioni Start Up Innovative effettuate nei termini di legge /n totale domande pervenute	100%	Servizi Anagrafico Certificativi	AII	X	X	Di Carlo

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area II - Servizi Anagrafici e Semplificazione per le Imprese

Processi Interni							
8. Accountability e Trasparenza							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Rispetto dei tempi procedurali	n° risposte fornite entro 15 gg dalla presentazione delle istanze (elenchi, visure, ecc) / n° richieste presentate (elenchi, visure, ecc)	95%	S. Anagrafico Certificativi	AII			Di Carlo
	N° pratiche telematiche evase entro 5 giorni/n°pratiche telematiche	98%	S. Anagrafico Certificativi	AII			Di Carlo
	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Implementazione di metodologie di customer satisfaction sui servizi	Realizzazione di customer satisfaction sui servizi	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Livello medio di qualità percepita	<u>≥ Medio</u>	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area II - Servizi Anagrafici e Semplificazione per le Imprese

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N° documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
<b>Apprendimento Crescita e Innovazione</b>							
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
<b>Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)</b>		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Aggiornamento sul sito web del Ruolo Raccomandatari Marittimi	Pubblicazione sito elenco raccomandatari	31/12/2017	S. Anagrafico Certificativi	All	X	X	Di Carlo
Aggiornamento sul sito web del Ruolo periti ed esperti per categorie	Pubblicazione del Ruolo periti ed esperti per categorie	31/12/2017	S. Anagrafico Certificativi	All	X	X	Di Carlo
Informazioni da ottenere dal RI in modo esteso e da pubblicizzare con PA ed utenti e professionisti	Realizzazioni di incontri/seminari con professionisti per pubblicizzare le informazioni da ottenere dal RI	2	S. Anagrafico Certificativi	All	X	X	Di Carlo
Interventi sul sito web per garantire la massima soddisfazione dell'utenza (RI)	n° comunicazioni/newsletter inviate ad ordini ed associazioni sugli aggiornamenti RI / n° aggiornamenti effettuati sul sito RI	100%	S. Anagrafico Certificativi	All	X	X	Di Carlo

12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Prosecuzione attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area III - Sviluppo e Promozione del Territorio

### SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMICO

#### Imprese, territorio e consumatori

##### 1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese

Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le Po

##### 2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Spazio Impresa: servizio di assistenza agli aspiranti imprenditori che intendono avviare un'attività	n. azioni per la diffusione e conoscenza dello sportello	4	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Scuola di Impresa: promuovere una nuova educazione all'impresa ed all'imprenditorialità	realizzazione e/o partecipazione ad eventi per le start up	3	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Alternanza scuola-lavoro: orientare gli studenti all'autoimprenditorialità ed orientamento alle professioni	N° studenti coinvolti in iniziative di educazione all'autoimprenditorialità ed orientamento alle professioni	150	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Registro per l'alternanza scuola-lavoro: diffusione del RASL	azioni per la diffusione del rasl	4	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Partecipazione a progetti comunitari: candidatura a programmi di cooperazione territoriale	n. candidature	5	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Distretti tecnologici: diffusione della conoscenza delle potenzialità dei distretti	n. eventi per la diffusione alle imprese	1	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Crescere in digitale: formazione ed inserimento lavorativo di giovani con competenze digitali	promozione del progetto crescere in digitale	31/12/2017	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Crescere imprenditori: formazione ed orientamento al lavoro	n.corsi "crescere imprenditori"realizzati per i neet	2	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Universitas mercatorum: diffusione delle potenzialità offerte dall'Universitas Mercatorum	diffusione alle imprese	31/01/2017	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area III - Sviluppo e Promozione del Territorio

3. Promozione integrata del territorio							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Promuovere le potenzialità in tema di blue e green economy	partecipazione ad eventi		4 Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Gestione associata elbana: coordinamento delle azioni per la promo commercializzazione	coordinamento di eventi		2 Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Qualificazione delle imprese: incrementare gli standard delle imprese	realizzazione di iniziative dirette alla qualificazione delle imprese		1 Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Imprenditoria femminile: costituzione comitati	costituzione di un comitato per ciascuna provincia		2 Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
realizzazione di azioni per il rilancio del turismo del bike ed ippico	creazione e diffusione di un disciplinare	30/09/2017	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Progetto area di crisi: gestione infopoint a supporto di Invitalia e della Regione	divulgazione di iniziative di Invitalia attinenti il PRSI		3 Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
5. Valorizzazione del Patrimonio Culturale							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Promuovere il turismo culturale	realizzazione e/o sostegno di iniziative dirette al rilancio del turismo culturale		2 Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area III - Sviluppo e Promozione del Territorio

6. Supporto ed assistenza all'internazionalizzazione							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Seminari informativi: maggiore formazione per le imprese	Realizzazione di seminari formativi/informativi per le imprese	4	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Favorire la partecipazione delle imprese alle fiere all'estero	Diffusione delle iniziative di Ice, Toscana Promozione e Regione Toscana	5	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Evento yacht: promozione del territorio tramite i comandanti di yacht	Realizzazione evento diretto ai comandanti di yacht	30/11/2017	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
Progetto mentoring: incrementare la propensione ad accordi commerciali internazionali	Diffusione dei mentor	31/12/2017	Sviluppo e promozione del territorio	A III	X	X	Mancusi
<b>Processi Interni</b>							
8. Accountability e Trasparenza							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area III - Sviluppo e Promozione del Territorio

9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Rispetto dei tempi procedurali	N° contributi erogati entro 25 giorni/totale pratiche contributi	83%	S. Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali/S. Promozione Sv. Economico	AI/AIII	X	X	Lunardi/ Mancusi
	N° quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Implementazione di metodologie di customer satisfaction sui servizi	Realizzazione di customer satisfaction sui servizi	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Livello medio di qualità percepita	<u>&gt; Medio</u>	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N° documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area III - Sviluppo e Promozione del Territorio

Apprendimento Crescita e Innovazione							
<b>11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole</b>							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
<b>12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA</b>							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Prosecuzione attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area IV- Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore

### SERVIZIO REGOLAZIONE MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE

Imprese, territorio e consumatori							
<b>1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle imprese</b>							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
n° comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni in uscita (cruscotto strategico di Ente)		> 80%	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le Po
<b>7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa</b>							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Tutela del mercato: favorire l'impatto territoriale	Numero di azioni e/o iniziative realizzate	>= 2	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Rispondenza alle esigenze dei destinatari della formazione professionale	Termine di scadenza, dopo la conclusione del corso, per la realizzazione di una customer satisfaction	<= 30gg	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Sportello Legalità: favorire l'impatto territoriale	Numero di azioni e/o iniziative realizzate	>=1	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Autorità Pubblica di Controllo dei Vini: efficacia dell'azione ispettiva	Percentuale di aziende controllate	>= 10%	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Metrologia legale: efficacia dell'azione ispettiva	Numero di ispezioni effettuate	>= 100	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Metrologia legale: Efficacia dell'attività metrologica	Numero di strumenti controllati	>= 1000	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area IV- Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore

Metrologia legale: Efficienza nell'azione di verifica	Numero richieste evase/numero richieste ricevute	>= 80%	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Sportello Etichettatura prodotti non alimentari: Efficienza del servizio	Numero richieste evase/numero richieste ricevute	>= 80%	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Sportello Etichettatura prodotti non alimentari: Ampliare la ricaduta sul territorio	Numero di utenti fisici e web	>= 50	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Sicurezza e conformità dei prodotti: Efficacia dell'azione ispettiva	Numero di strumenti controllati	>= 30	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Sicurezza e conformità dei prodotti: Favorire l'impatto territoriale	Numero di azioni e/o iniziative realizzate	>= 2	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Servizio di primo orientamento in materia di proprietà industriale: Ampliare la ricaduta sul territorio	Numero di utenti fisici e web	>= 120	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Servizio di primo orientamento in materia di proprietà industriale: Rispondenza alle esigenze dei destinatari	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>=80%	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Registro Informatico dei protesti: Efficienza nell'erogazione del servizio	Percentuale di cancellazioni effettuate <= 15 gg	>= 60%	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Registro Informatico dei protesti: Favorire l'impatto territoriale	Numero di azioni e/o iniziative realizzate	>=1	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli
Sviluppo territoriale della gestione anche operativa dell'OCC: Favorire la diffusione nel territorio	Numero di azioni e/o iniziative realizzate	>=1	Regolazione del mercato e tutela del consumatore	A IV	X	X	Bartoli

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area IV- Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore

Processi Interni							
8. Accountability e Trasparenza							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Adempimenti in tema di trasparenza	N° adempimenti rispettati in tema di Trasparenza / N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Adempimenti in tema di prevenzione della corruzione	N° adempimenti rispettati in tema di Prevenzione della Corruzione/ N° adempimenti previsti	100%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area IV- Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore

9. Qualità, efficienza e centralità della performance							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Rispetto dei tempi procedurali	tempo medio procedimento cancellazione protesti cambiari	<= 15 gg	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	tempo medio procedimento registrazione marchi e brevetti	<= 7 gg	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	n° ordinanze per ingiunzione emesse entro un anno / n. verbali trasmessi da organi accertatori (esclusi i verbali per i quali è stata proposta opposizione)	>= 75%	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	tempo medio procedimento iscrizione degustatori elenchi vino e olio	<= 20gg	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	tempo medio procedimento della certificazione Vini DOP	<= 20gg	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	tempo medio procedimento trasmissione della certificazione Panel olio	< = 2g	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	tempo medio di risposta alle istanze allo Sportello etichettatura prodotti non alimentari	<= 12gg	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	tempo medio procedimento istanza di verifica metrologica	<= 40gg	S. Regolaz. Merc e Tutela Consumatore	A IV	X	X	Bartoli
	N °quesiti pervenuti tramite sito o email evasi entro 2 gg/N° quesiti pervenuti	95%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
Implementazione di metodologie di customer satisfaction sui servizi	Realizzazione di customer satisfaction sui servizi	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Livello medio di qualità percepita	> Medio	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	n° Report automatizzati Ciclo della performance	2	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area IV- Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e dei servizi erogati							
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Migliorare la fruibilità delle informazioni	N° documenti fascicolati/N°documenti protocollati	> 90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
<b>Apprendimento Crescita e Innovazione</b>							
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Livello di soddisfazione dell'utenza sezione sito (cruscotto strategico di Ente)		> 3,5	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di innovazione e Digitalizzazione della PA							
Obiettivo Cruscotto Strategico Ente	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	Trasversale	Tutte le Aree	X	-	Tutte le PO
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Servizi interni coinvolti	Area	Albero	Produttività	Owner
Prosecuzione attività formativa per la crescita professionale anche tramite apprendimento trasversale	n° di corsi di formazione attivati (interni/esterni)	> 3	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	n° di unità di personale che hanno partecipato ad almeno 2 corsi (interni/esterni) / n° di unità di personale coinvolto nell'attività di formazione (corsi interni/esterni)	90%	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO
	Data di redazione di un Report da parte del responsabile circa eventuali benefici derivanti dall'attività di formazione, crescita riscontrata, eventuali criticità, ecc	31/12/2017	Trasversale	Tutte le Aree	X	X	Tutte le PO

## 5. La performance individuale – Segretario Generale

Processi Interni				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
300	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente	80%	300
200		Stato di attuazione obiettivi di Area	90%	200
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
150	Realizzazione degli interventi attuativi della legge di riforma della P.A.: riforma delle C.C.; riforma delle società partecipate; riforma del pubblico impiego	Progettazione e realizzazione degli interventi per l'attuazione della riforma delle CC	31/12/2016	75
		Progettazione e realizzazione degli interventi per l'attuazione della riforma delle società partecipate	31/12/2016	75
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
50	Gestione del processo di riorganizzazione dell'Ente in ottica di integrazione	Integrazione procedure post accorpamento Piano di progetto	100%	50
				700,00

## 5. La performance individuale - Dirigente Area I

Processi Interni				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
300	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente	80%	300
200		Stato di attuazione obiettivi di Area	90%	200
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
50	Gestione del processo di riorganizzazione dell'Ente in ottica di integrazione	Integrazione procedure post accorpamento Piano di progetto	100%	50
Economico Finanziario				
13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
150	Gestione delle operazioni connesse alla riacquisizione dei locali "Magazzini del Marzocco" Sede di Livorno	Predisposizione di bando di gara per la locazione dei tre locali a seguito della riacquisizione	31/12/2016	75
		Gestione dei nuovi contratti di locazione	31/12/2016	75
				700



## 5. La performance individuale - Dirigente Area II

Imprese territorio consumatori				
2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'innovazione e le attività di orientamento al lavoro				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
150	Sviluppo della conoscenza degli studi, ricerche, rapporti in campo socio economico prodotti dall'ente camerale	N° iniziative realizzate (conferenze stampa, incontri, articoli ecc.)	6	75
		Livello di soddisfazione della customer dei partecipanti ad iniziative mirate(es. incontri con studenti nell'ambito di progetti Alternanza Scuola Lavoro)	>3	75
Processi Interni				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
300	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente	80%	300
200		Stato di attuazione obiettivi di Area	90%	200
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
50	Gestione del processo di riorganizzazione dell'Ente in ottica di integrazione	Integrazione procedure post accorpamento Piano di progetto	100%	50
				700,00

## 5. La performance individuale - Dirigente Area III

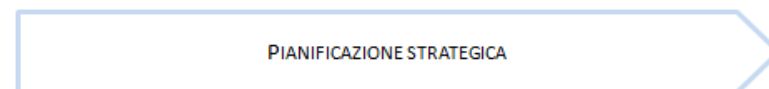
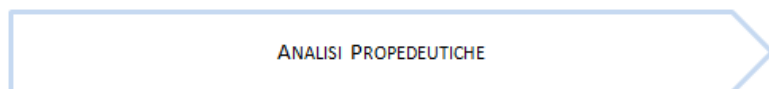
Imprese territorio e consumatori				
3. Promozione integrata del territorio				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
150	Realizzazione di interventi a favore delle imprese	Costo consuntivo Interventi Economici/Costo previsto a budget sugli interventi economici	85%	150
Processi interni				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
300	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente	80%	300
200		Stato di attuazione obiettivi di Area	90%	200
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
50	Gestione del processo di riorganizzazione dell'Ente in ottica di integrazione	Integrazione procedure post accorpamento Piano di progetto	100%	50
				700,00

## 5. La performance individuale - Dirigente Area IV

Imprese territorio e consumatori				
	7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa			
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
150	Efficacia del ruolo dell'ente camerale svolto nell'ambito della sicurezza e vigilanza prodotti	Percentuale di attuazione degli obiettivi della Convenzione UC-MISE	>= 80%	150
Processi Interni				
	9. Qualità, efficienza e centralità della performance			
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
300	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente	80%	300
200		Stato di attuazione obiettivi di Area	90%	200
	10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati			
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
50	Gestione del processo di riorganizzazione dell'Ente in ottica di integrazione	Integrazione procedure post accorpamento Piano di progetto	100%	50
				700,00

## 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

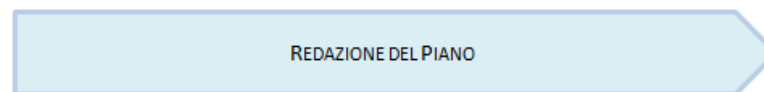
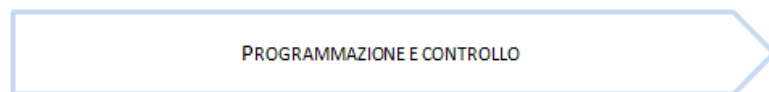
Il Piano della Performance si integra nel più ampio processo del Ciclo di Gestione della Performance. Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto in modo ampio ed organico dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dalla Camera e pubblicato sul sito web della stessa. In tale documento, infatti, il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del Ciclo di Gestione della Performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi e attori coinvolti.



	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Stakeholder Controllo di Gestione Staff Pianificazione Programmazione
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3.	Feedback strategico	Giu-Ott	
4.	Analisi Finanziaria	Giu-Ott	

	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione/aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Lug-Ott	SG Controllo Di Gestione Staff Pianificazione Programmazione Dirigenti P.O.
2.	Definizione/aggiornamento della Mappa Strategica	Set-Ott	
3.	Definizione/aggiornamento del Cruscotto di Ente con indicatori e target	Ott-Gen	

## 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano



	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Approvazione della RPP	Ott	Consiglio
2.	Definizione/aggiornamento albero della performance: rolling cruscotto di ente	Ott-Dic	SG Staff Pianificazione Programmazione Dirigenti P.O.
3.	Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi: cruscotto di area, schede di programmazione e piani operativi	Ott-Dic	
4.	Approvazione del Preventivo economico	Dic	
5.	Traduzione della programmazione annuale in obiettivi economico finanziari: il Budget Direzionale e parametri dirigenti	Dic	SG Controllo di Gestione Staff Pianificazione Programmazione Dirigenti Giunta OIV

	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione della struttura del documento	Dic	S.G. Staff Pianificazione Programmazione
2.	Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov - Dic	Staff Pianificazione Programmazione
3.	Check-Up e definizione dei Piani di Miglioramento	Gen	S.G. Staff Pianificazione Programmazione
4.	Predisposizione del Piano della Performance	Gen	S.G. Staff Pianificazione Programmazione
5.	Approvazione del Piano della Performance	Gen	Giunta
6.	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Gen - Feb	S.G. Staff Pianificazione Programmazione
7.	Pubblicazione sulla sezione Amministrazione Trsparente del sito internet	Feb	Responsabile Trasparenza Staff Pianificazione Programmazione
8.	Aggiornamento del piano	In itinere	Giunta, SG, Dirigenti, Staff Pianificazione Programmazione

## 6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di Bilancio

LA CCIAA Della Maremma e del Tirreno ha impiegato a supporto dell'intero ciclo di pianificazione l'approccio Balanced Scorecard anche in relazione alla specifica programmazione economico-finanziaria.

A tal riguardo, infatti, la CCIAA della Maremma e del Tirreno ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate, mediante quantificazione monetaria dei singoli obiettivi strategici indicati nella Mappa di ente, così come articolati in programma strategici di RPP, al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse che la CCIAA della Maremma e del Tirreno mette a disposizione in modo diretto per lo sviluppo della sua performance nei confronti dei propri Stakeholder.

La redazione del Budget, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituiscono informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità.

Si propone in Allegato 2 una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2017.

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017 - 2019

## Allegati

# Indice


Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici



## Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

### Scheda di Pianificazione partecipata

Stakeholder di riferimento	Ente/Associazione				
Obiettivo Strategico	Ipotesi di iniziativa/intervento	Descrizione Sintetica	Finalità e benefici attesi	Principali Azioni	Soggetti da coinvolgere
Obiettivo Strategico					
Obiettivo Strategico					
Obiettivo Strategico					



**Programma Pluriennale di mandato:**

**Relazione Previsionale e Programmatica:**

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

### IMPRESSE TERRITORIO CONSUMATORI

Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 20167	
1- SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	Superamento ostacoli al dialogo tra la rete dei SUAP ed il sistema camerale toscano - ; Creazione del fascicolo di	Gestione del SUAP camerale	800,00	
	Completamento del processo di consolidamento della dematerializzazione dei flussi	Gestione documentale - completamento dematerializzazione	1.000,00	
	Valorizzazione e centralità del Registro delle imprese come strumento per la trasparenza del mercato e l'assistenza	Certificativo Anagrafico - Valorizzazione informazioni RI	700,00	
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2017	
2 -SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE ANCHE ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE E LE ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO AL LAVORO	Valorizzazione del brevetto industriale	Servizio di primo orientamento e valorizzazione brevetti ind.li	10.000,00	
	Scuola di impresa	Attività di formazione ai giovani e nuovi imprenditori		
	Iniziative con Azienda Speciale COAP		Gestione Mediazioni e Conciliazioni	220.000,00
			Iniziative con Azienda speciale	
			Servizi accessori per la camera	
	Iniziative con Azienda Speciale Centro Studi e Ricerche		Alteranza Scuola lavoro (con Azienda speciale)	100.000,00
			Analisi socio economiche territoriali e partecipazione ai tavoli di lavoro sugli Osservatori Economici	
			Iniziative da definire	527.503,00
Sostegno all'innovazione		Industria 4.0		
		Distretti tecnologici		
		Crescere imprenditori		

# Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2017
3. PROMOZIONE INTEGRATA DEL TERRITORIO	Sviluppo Blue e Green economy	Sostegno allo sviluppo della blue e green economy	
	Sostegno al twerritorio elbano	Coordinamento con le istituzioni e le associazioni per le azioni di promo commercializzazione dell'Isola d'Elba	
	☐ Turismo del bike ed ippico	Valorizzazione del Bike e turismo ippico	
	Qualificazione prodotti dell'acquacoltura e della pesca sostenibile	Piano strategico acquacoltura 2014-2020	
	Vetrina Toscana	Vetrina Toscana	
	Iniziative trasversali a sostegno delle imprese	Servizi accessori alle iniziative	
	Progettazione sistema camerale	Progetti del fondo perequativo	
Imprenditoria femminile	Iniziative deliberate dal Comitato Imprenditoria Femminile		
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2017
5. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	☐ Turismo e patrimonio culturale	Sviluppo del turismo attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale	
	☐ Ricognizione complessiva dei patrimoni archivistici e bibliotecari in dotazione alle due sedi della Cciaa, Grosseto e Livorno ai fini della loro futura valorizzazione in un'ottica integrata	Acquisizione strumenti informatici in ottica digitalizzazione	
	Collaborazione con altri soggetti che sul territorio sono testimoni della memoria storica, per inserire il patrimonio delle due sedi nel contesto dei territori e renderlo	Aggiornamento ed implementazione costante della sezione del sito istituzionale dedicata al diritto annuale ed implementazione costante della sezione del sito istituzionale dedicata al diritto annuale ed invio di newsletter	
		Realizzazione mostra a tema	
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2017
6. SUPPORTO ED ASSISTENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Iniziative per l'assunzione di decisioni funzionali e pertinenti alla propria mission istituzionale, in un'ottica strategica, in materia di governance e accountability,	Iniziative per l'assunzione di decisioni funzionali e pertinenti alla propria mission istituzionale, in un'ottica strategica, in materia di governance e accountability,	
	Coinvolgimento delle imprese alla partecipazione a mostre e fiere anche attraverso erogazione di contributi	Sostegno al processo di internazionalizzazione favorendo la partecipazioni delle imprese a mostre e fiere	
	Seminari informativi	Con Agenzia delle Dogane	
	Evento yacht	Evento yacht	
	☐ Iniziative all'estero	Iniziative in Paesi esteri promosse da Regione ICE	
	Progetto mentoring	Progetto mentoring	

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2017
7. TUTELA DELLA LEGALITÀ DEL MERCATO, DELLA CONCORRENZA E DEI CONSUMATORI E CONSOLIDAMENTO DEL RICORSO ALLA GIUSTIZIA ALTERNATIVA	Stipula di una Convenzione con la Camera di Commercio di Firenze per regolare la gestione coordinata e congiunta del servizio di mediazione internazionale svolto dalla Firenze International Mediation Chamber (FIMC)	iniziative da determinare	
	Regolazione del mercato	Promozione del rispetto dei codici di comportamento delle imprese, tali da evitare controversie tra impresa e consumatore	1.000,00
	Sportello legalità		2.000,00
	Rinnovo autorizzazione triennale per Organismo di filiera controllo vini a D.O. ed ottenimento autorizzazione ministeriale per gestione Sistema di qualità nazionale produzione integrata	verifiche periodiche presso esercizi commerciali e direttamente nel territorio sede degli utenti metrici e migliorare la conoscenza degli operatori economici in ordine alle prescrizioni metriche obbligatorie, anche attraverso rilascio di specifiche informative ed esecuzione immediata del servizio	84.284,00
	Potenziamento presenza degli ispettori metrici sul territorio	realizzare il piano annuale di vigilanza del mercato in attuazione della convenzione Mise-Unioncamere "Vigilanza annualità 2017	3.300,00
	Sportello Etichettatura prodotti non alimentari	attività di promozione e sensibilizzazione rivolta a consumatori ed operatori economic	300,00
	Sviluppo territoriale della gestione anche operativa dell'OCC	Sviluppo territoriale della gestione anche operativa dell'OCC	
	Diffusione dell'arbitrato	Diffusione cultura arbitrale	500,00

# Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi

PROCESSI INTERNI			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2017
8.Accountability, Trasparenza	Piena trasparenza e partecipazione degli stakeholder alla definizione del disegno strategico dell'Ente	Piena trasparenza e partecipazione degli stakeholder alla definizione del disegno strategico dell'Ente	500,00
	Diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione	Diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione	500,00
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2017
9 - Qualità, efficienza e centralità della performance	☐ Ottimizzazione della gestione orientata alla performance in termini gestionali ed organizzativi	☐ Ottimizzazione della gestione orientata alla performance in termini gestionali ed organizzativi	1.000,00
	Implementazione di metodologie di customer satisfaction	Implementazione di metodologie di customer satisfaction	1.000,00
	Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione	Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione	
	Pianificazione partecipata degli obiettivi	Pianificazione partecipata degli obiettivi	
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2017
10- CONSOLIDAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DEL NUOVO ENTE PER IL CORRETTO FUNZIONAMENTO DEI PROCESSI E SERVIZI EROGATI	Conseguire gli obiettivi di efficientamento alla base del processo di accorpamento	☐ Conseguire gli obiettivi di efficientamento alla base del processo di accorpamento	1.000,00
	☐ Valorizzare le competenze e le best practice presenti all'interno dei due enti oggetto di accorpamento	☐ Valorizzare le competenze e le best practice presenti all'interno dei due enti oggetto di accorpamento	
	☐ Garantire il corretto funzionamento dei processi in funzione dei servizi erogati	☐ Garantire il corretto funzionamento dei processi in funzione dei servizi erogati	
	☐ Ottimizzazione della gestione documentale	☐ Ottimizzazione della gestione documentale	

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

INNOVAZIONE E CRESCITA			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziative_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2017
11. . DIFFONDERE UNA NUOVA CULTURA DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: VERSO UNA RELAZIONALITA' CONSAPEVOLE	☑ Messa a regime del nuovo sito della Camera	Piena visibilità ai servizi forniti dalla CCIAA Livorno	Da definire
	Comunicazione integrata		
	Raccontare la Camera di Commercio – raccontare il territorio	Raccontare la Camera di Commercio – raccontare il territorio	
	Incremento e cura della comunicazione politica	Incremento e cura della comunicazione politica	
	☑ Definizione di strumenti per una crescita della comunicazione interna alle strutture dell'Ente, al duplice scopo di motivare e rendere consapevoli tutti coloro che sono	☑ Definizione di strumenti per una crescita della comunicazione interna alle strutture dell'Ente, al duplice scopo di motivare e rendere consapevoli tutti coloro che sono impegnati nelle varie attività camerali e di	
12. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E DEI LIVELLI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO NEI VARI PROCESSI DI INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DELLA PA	Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del know-how	Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del know-how	7.860,00
	Benessere organizzativo e pari opportunità		500,00
	☑ Avvio di un percorso di Assessment Center nella valutazione del personale		

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

ECONOMICO FINANZIARIO			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2017
13. VALORIZZAZIONE E GESTIONE EFFICIENTE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	Analisi del patrimonio immobiliare	Analisi del patrimonio immobiliare	200,00
	Elaborazione di un piano di dismissione immobiliare	Elaborazione di un piano di dismissione immobiliare	
14. REVISIONE DELLA SPESA PER UN MAGGIORE EFFICIENTAMENTO NELL'USO DELLE RISORSE E POTENZIAMENTO DEI FLUSSI ECONOMICO FINANZIARI IN ENTRATA	Sviluppo di nuove linee di servizi e potenziamento della progettualità collegata a finanziamenti esterni	Sviluppo di nuove linee di servizi e potenziamento della progettualità collegata a finanziamenti esterni	
	Riscossione del diritto annuale	Riscossione del diritto annuale	
	Riscossione dei crediti non tributari	Riscossione dei crediti non tributari	1.000,00