CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020

CCIAA della Maremma e del Tirreno

Gennaio 2018

Approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 12 del 30 gennaio 2018
Aggiornato con deliberazione della Giunta camerale n. 30 del 13 marzo 2018
Aggiornato con deliberazione della Giunta camerale n.97 del 26 luglio 2018

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 01/09/02016 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 seconda 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.

E'evidente che non si può prescindere al riguardo dalla fase di profonda trasformazione legata all'evoluzione del contesto ed alla riforma in atto, che porta al riposizionamento strategico del sistema camerale ed al disegno di una nuova mappa dei servizi da offrire.

Digitalizzazione, Sviluppo delle Imprese, Politiche attive del lavoro, Internazionalizzazione, Turismo e Cultura, Registro Imprese: queste le funzioni-chiave che la riforma assegna alle Camere di Commercio e le sfide che siamo chiamati a raccogliere, pur in un limitato quadro di risorse finanziarie disponibili, nella logica di un brand unico, cioè di un portafoglio uniforme di servizi da offrire ai nostri stakeholder di riferimento.

Sono le linee direttrici lungo le quali muoversi, nel rinnovato impegno verso una gestione efficace, efficiente, economica.

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 2018 possono essere sintetizzate come segue:

1) Digitalizzazione,
2) Sviluppo delle Imprese,
3) Politiche attive del lavoro,
4) Internazionalizzazione, Turismo e Cultura,
5) Registro Imprese.

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 S
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 performa
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 atre 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 avvicendate 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.

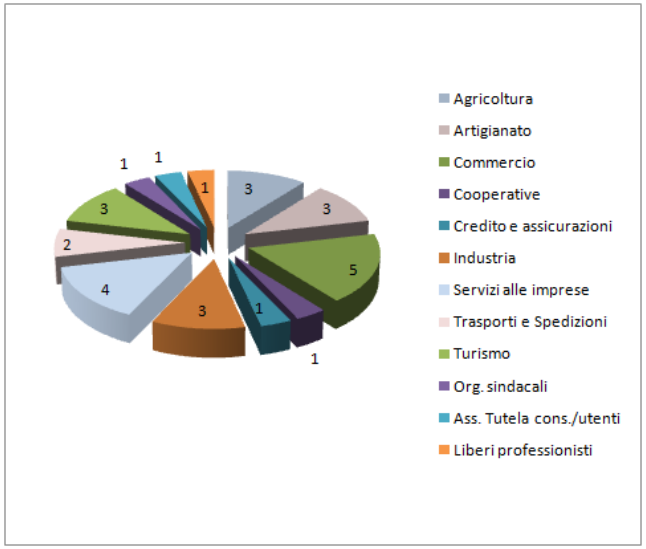
1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

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

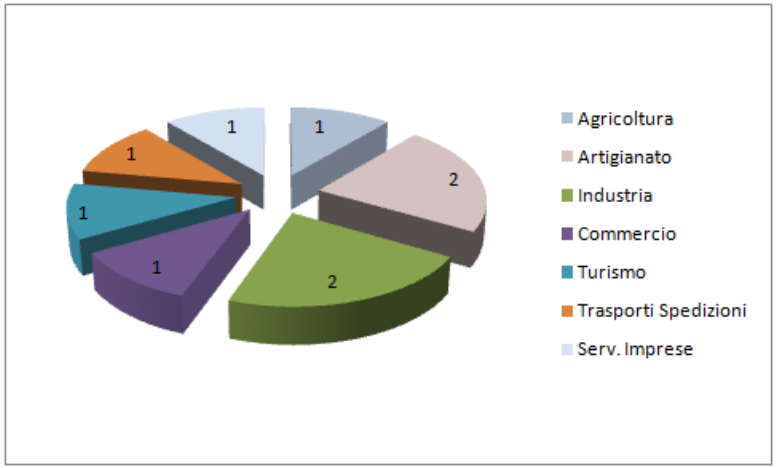
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Enrico Rabazzi	Agricoltura	Giuseppe D'Alessandro	Cooperative
Paolo Rossi	Agricoltura	Pier Ferruccio Lucheroni	Turismo
Andrea Renna	Agricoltura	Maurizio Parrini	Turismo
Alberto Ricci	Industria	Sergio Andreucci	Turismo
Alessia Prosperi	Industria	Gloria Dari	Trasporti 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	Monica Cavallini	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

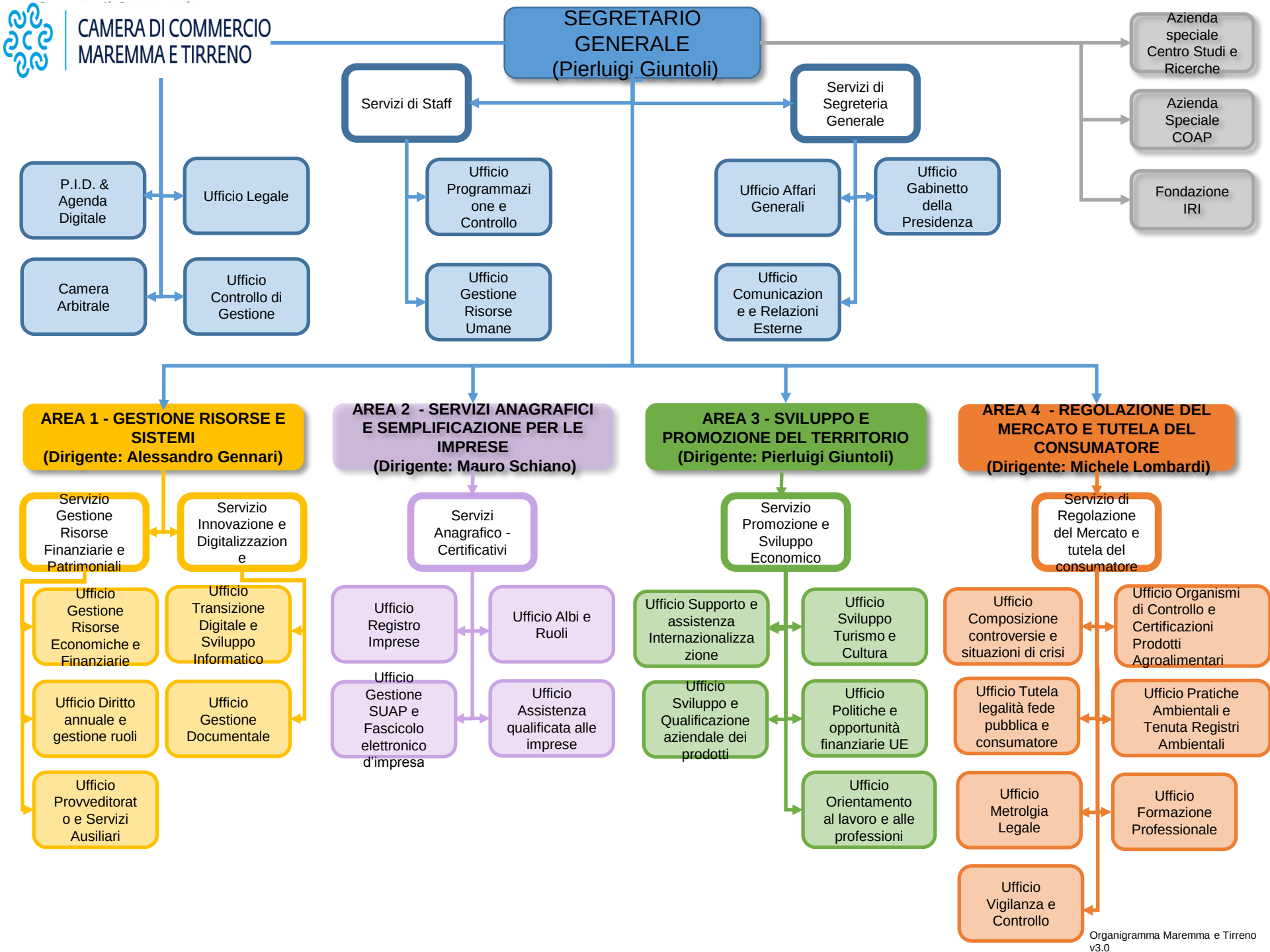
Componenti	Settore
Riccardo Breda	Presidente (Artigianato)
Enrico Rabazzi	Agricoltura
Alberto Ricci	Industria
Diego Nocenti	Industria
Maurizio Serini	Artigianato
Anna Landini	Commercio
Pier Ferruccio Lucheroni	Turismo
Gloria Dari	Trasporti e Spedizioni
Ottorino Lolini	Servizi alle Imprese



1.1 Chi siamo- L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

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


CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO
SEGRETARIO GENERALE (Pierluigi Giuntoli)
Azienda speciale Centro Studi e Ricerche
Azienda Speciale COAP
Fondazione IRI
Servizi di Staff
Servizi di Segreteria Generale
P.I.D. & Agenda Digitale
Ufficio Legale
Camera Arbitrale
Ufficio Controllo di Gestione
Ufficio Programmazione e Controllo
Ufficio Gestione Risorse Umane
Ufficio Affari Generali
Ufficio Gabinetto della Presidenza
Ufficio Comunicazione e Relazioni Esterne
AREA 1 - GESTIONE RISORSE E SISTEMI (Dirigente: Alessandro Gennari)
Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali
Servizio Innovazione e Digitalizzazione
Ufficio Gestione Risorse Economiche e Finanziarie
Ufficio Transizione Digitale e Sviluppo Informatico
Ufficio Diritto annuale e gestione ruoli
Ufficio Gestione Documentale
Ufficio Provveditorato e Servizi Ausiliari
AREA 2 - SERVIZI ANAGRAFICI E SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE (Dirigente: Mauro Schiano)
Servizi Anagrafico - Certificativi
Ufficio Registro Imprese
Ufficio Albi e Ruoli
Ufficio Gestione SUAP e Fascicolo elettronico d'impresa
Ufficio Assistenza qualificata alle imprese
AREA 3 - SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TERRITORIO (Dirigente: Pierluigi Giuntoli)
Servizio Promozione e Sviluppo Economico
Ufficio Supporto e assistenza Internazionalizzazione
Ufficio Sviluppo Turismo e Cultura
Ufficio Sviluppo e Qualificazione aziendale dei prodotti
Ufficio Politiche e opportunità finanziarie UE
Ufficio Orientamento al lavoro e alle professioni
AREA 4 - REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE (Dirigente: Michele Lombardi)
Servizio di Regolazione del Mercato e tutela del consumatore
Ufficio Composizione controversie e situazioni di crisi
Ufficio Organismi di Controllo e Certificazioni Prodotti Agroalimentari
Ufficio Tutela legalità fede pubblica e consumatore
Ufficio Pratiche Ambientali e Tenuta Registri Ambientali
Ufficio Metrolgia Legale
Ufficio Formazione Professionale
Ufficio Vigilanza e Controllo
Organigramma Maremma e Tirreno v3.0

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

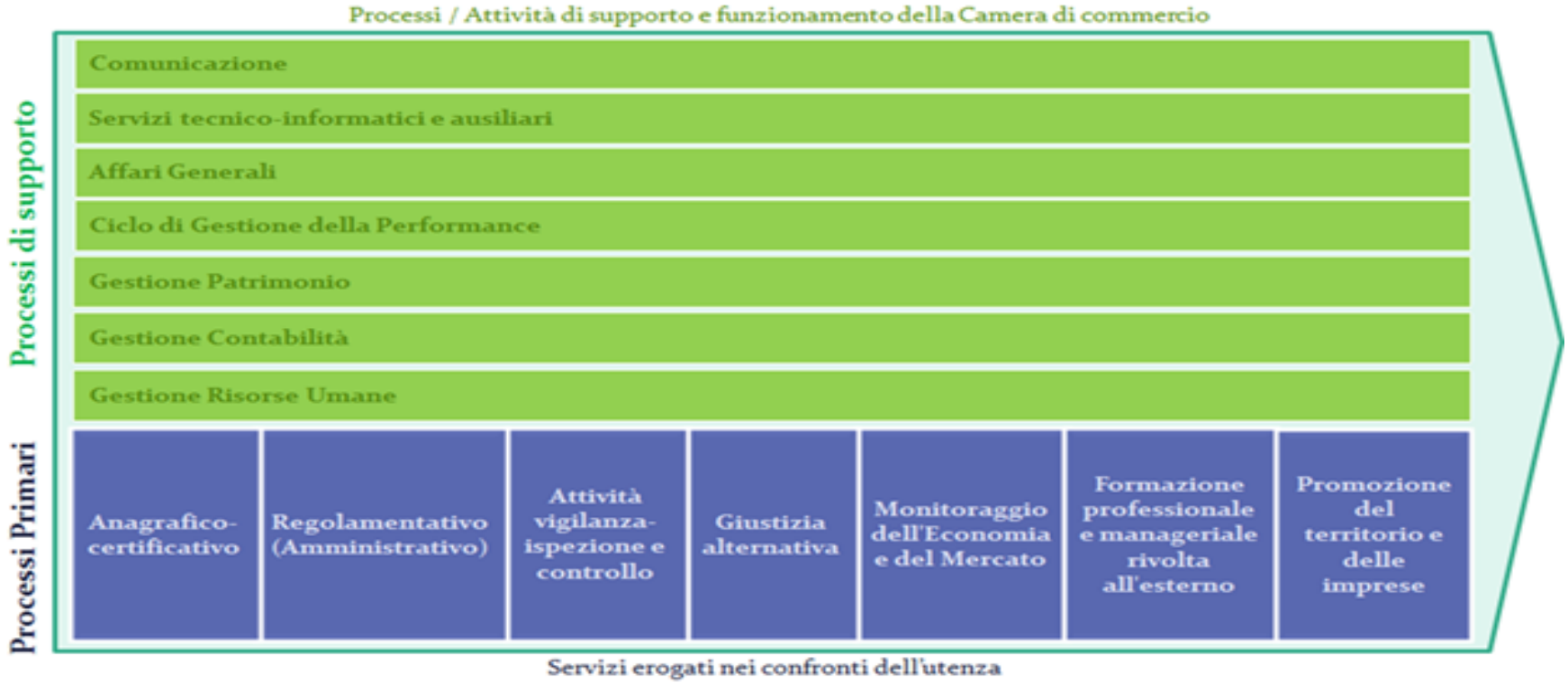
Attività di Regolazione del Mercato

- 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.



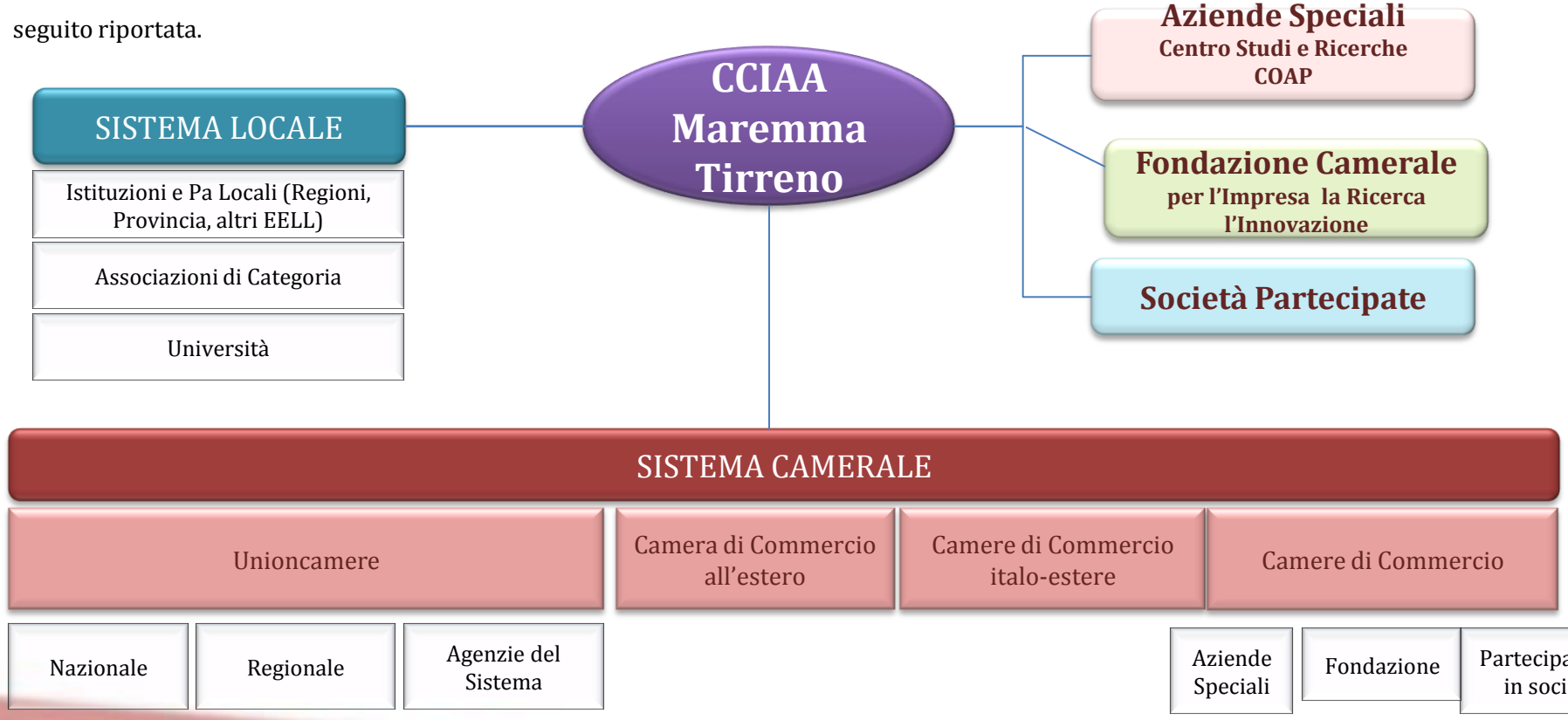
1.2 Cosa Facciamo – Stakeholder Map

		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	*Regolazione mercato*	*Promozione*			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●		●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●		
	Sistema Creditizio	●	●	●			
Stakeholder Interni	Risorse umane				●	●	●
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	●	●	●	●	●	●
	Altre PA	●	●	●	●		●
Il Sistema Sociale	NO_profit	●	●	●			
	Ambiente	●	●	●			
	Sistema del sapere e della cultura			●			

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
Centro Studi e Ricerche	▪ attività di studio e di ricerca in materie economiche e sociali con particolare riferimento alla Provincia di Livorno e Grosseto; ▪ 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; ▪ esecuzione di indagini commissionate da terzi, collaborazione con l'ufficio studi e statistica della Camera di Commercio, nell'ottica di una concreta sinergia che rafforzi l'attività istituzionale della Camera; ▪ promozione delle imprese all'estero, attraverso azioni mirate all'internazionalizzazione, promozione e sostegno all'economia locale, secondo gli indirizzi espressi dalla Camera di Commercio.	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	▪ 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; ▪ promuovere il ricorso ai servizi del terziario consulenziale avanzato, migliorandone l'accesso e stimolandone l'innalzamento degli standard qualitativi; ▪ migliorare le condizioni di accesso al credito ed ai finanziamenti per le PMI; ▪ promuovere la nascita di nuove imprese e la successione d'impresa; ▪ 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; ▪ 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; ▪ gestire strutture e infrastrutture di interesse economico generale; ▪ sviluppare e diffondere gli strumenti di regolazione del mercato e di risoluzione alternativa delle controversie, anche attraverso forme di autodisciplina; ▪ organizzare servizi di arbitrato, mediazione, conciliazione, perizia contrattuale e arbitraggio riguardo a rapporti economici sia nazionali che internazionali;	

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	▪ organizzare altri servizi volti alla prevenzione e alla risoluzione delle controversie mediante forme alternative di giustizia, anche settoriali; ▪ diffondere i servizi di cui ai punti i) e j), anche mediante attività di documentazione, elaborazione dati e studio; ▪ 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 ▪ 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; ▪ esecuzione di indagini commissionate da terzi, collaborazione con l'ufficio studi e statistica della Camera di Commercio, nell'ottica di una concreta sinergia che rafforzi l'attività istituzionale della Camera; ▪ promozione delle imprese all'estero, attraverso azioni mirate all'internazionalizzazione, promozione e sostegno all'economia locale, secondo gli indirizzi espressi dalla Camera di Commercio.	

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
Fondazione per l'Impresa la Ricerca l'Innovazione	• 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 territoriale della Camera di Commercio, 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 mediante l'erogazione di finanziamenti da parte di terzi. •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.	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
Realizzazione attività promozionali ed iniziative nel settore agricolo, enogastronomico, agrituristico, del commercio e turistico	Toscana Promozione turistica , Regione Toscana, Comuni della provincia, Grosseto Fiere, Associazioni di categoria
Programmi europei	Enti pubblici e privati
Vetrina Toscana	Regione Toscana
Azioni di promo commercializzazione Isola d'elba	Gestione associata elbana
Accordo di collaborazione per la creazione di un piattaforma di collaborazione sull'economia circolare	Comune di Rosignano, Istituto di management della scuola superiore Sant'Anna, Ist. Di Biorobotica Sant'Anna, CNR , Confservizi Cispel Toscana, Anci Toscana, Rea Impianti
Realizzazione seminari in materia doganale	Agenzia delle dogane e dei monopoli
Accordo per la partecipazione a progetti comunitari	Autorità di sistema portuale del mar tirreno settentrionale
Iniziative a sostegno delle imprese sui mercati internazionali	Camera di commercio di Bastia, Camera di commercio della Tunisia, Eurochile, Camera di commercio di Houston
Alternanza scuola lavoro e politiche di orientamento	Istituti scolastici, Polo Universitario Grossetano
Iniziative in ambito di innovazione	Università degli studi di Pisa
Sportello informativo sul microcredito e l'autoimpiego	Ente Nazionale per il microcredito

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:

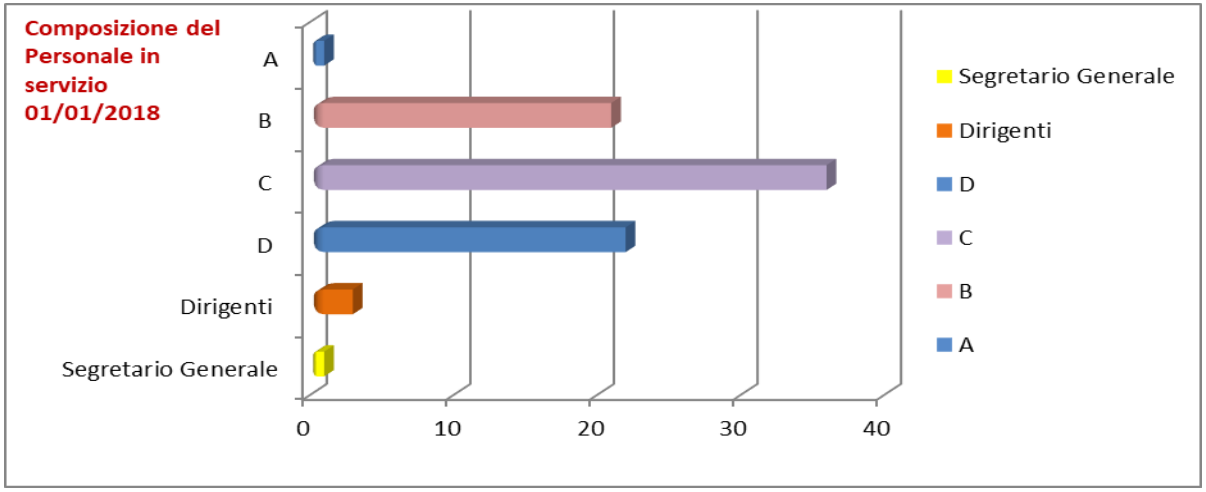
Lunedì, Mercoledì, Giovedì Venerdì: 8.45–12.45, 9.00 – 12.00 (Registrazione Marchi e Brevetti)

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

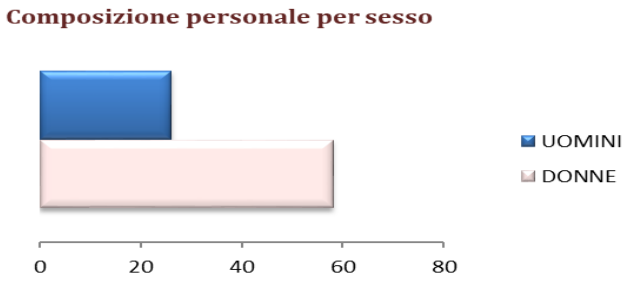
2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre – La politica delle Risorse Umane

La composizione del personale si riferisce al personale in servizio al 01/01/2018

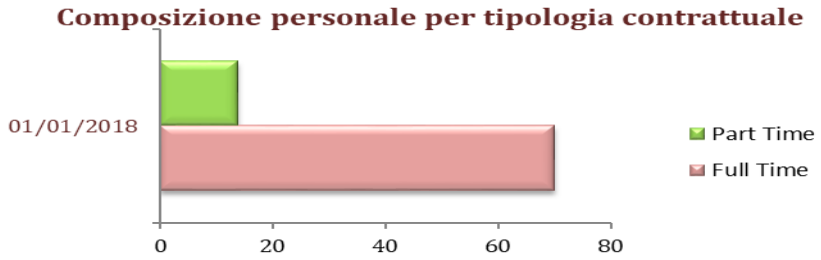
Composizione del Personale in servizio 01/01/2018	
Per Categoria	2018
Segretario Generale	1
Dirigenti	3
D	22
C	36
B	21
A	1
Totale	84



Composizione del Personale per Sesso 01/01/2018	
DONNE	UOMINI
58	26
84	

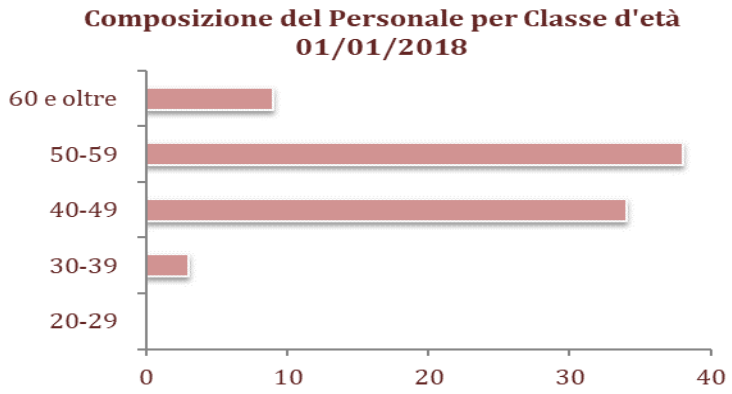


Composizione del personale per tipologia contrattuale	
01/01/2018	
Full Time	Part Time
71	13
84	

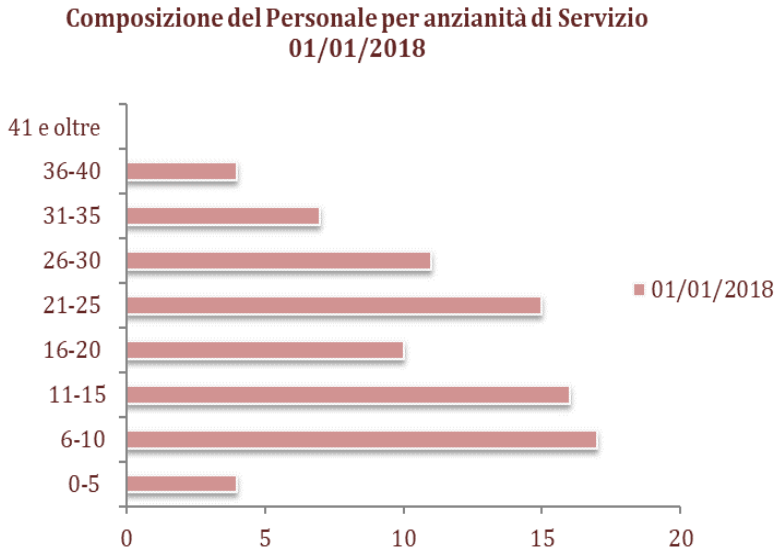


2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Classi d'età	01/01/2018
20-29	0
30-39	3
40-49	34
50-59	38
60 e oltre	9
Totale	84



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Anzianità di Servizio	01/01/2018
0-5	4
6-10	17
11-15	16
16-20	10
21-25	15
26-30	11
31-35	7
36-40	4
41 e oltre	
Totale	84



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 assetti proprietari dati disponibili al 15/01/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 15/01/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2016 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2016 (ultimo bilancio disponibile delle società in data 15/01/2018)
infrastrutture	**ALATOSCANA s.p.a.**	1.000.037,40	2.910.366,20	36,36	982.993,82	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	9.367,00
servizi - marketing territoriale	**CE.VAL.CO SPA IN LIQUIDAZIONE**	12.129,00	636.740,00	1,91	-	In liquidazione	- 29.357,00
infrastrutture	**INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI SPA**	1.309.742,56	22.458.263,10	5,83	1.327.794,26	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	- 469.367,00
servizi - marketing territoriale	**PARCHI VAL DI CORNIA SPA**	1.033,00	1.480.443,95	0,07	1.060,90	Dismissione confermata con deliberazione GC n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	3.828,00
servizi	**PORTO IMMOBILIARE SRL**	278.200,00	1.000.000,00	27,82	2.349.696,46	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	2.368.584,00
infrastrutture	**PORTO INDUSTRIALE DI LIVORNO spa (SPIL spa)**	184.600,00	2.858.626,16	6,46	1.316.188,09	Dismissione confermata con deliberazione GC n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	dato non disponibile
infrastrutture	**PORTO DI LIVORNO 2000 SRL**	778.960,00	2.800.000,00	27,82	1.005.582,28	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	441.831,00
servizi - marketing territoriale	**PRO.NE E SVILUPPO VAL DI CECINA SRL**	1.095,00	94.495,00	1,15	-	In liquidazione	dato non disponibile
infrastrutture	**TOSCANA AEROPORTI SPA**	50.820,00	30.709.743,00	0,16	103.036,48	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	9.772.582,00

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 assetti proprietari dati disponibili al 15/01/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 15/01/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2016 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2016 (ultimo bilancio disponibile delle società in data 15/01/2018)
servizi - marketing territoriale	**BORSA MERCI TELEMATICA SPA**	599,24	2.387.372,16	0,02	595,72	Dismissione confermata con deliberazioni GC n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	2.335,00
servizi - formazione	**DINTEC s.c.r.l.**	1.027,07	551.473,09	0,18	1.000,00	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	7.134,00
servizi - ricerca	**ECOCERVED SRL**	10.320,00	2.500.000,00	0,41	16.092,01	Inserita nel piano di razionalizzazione approvato dalla Giunta con deliberazione n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	177.233,00
servizi - marketing territoriale	**INFOCAMERE SPA**	15.422,50	17.670.000,00	0,09	45.395,90	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	643.020,00
servizi - ricerca	**IS.NA.RT. S.C.P.A.**	1.135,00	348.784,00	0,32	1.331,92	Dismissione confermata con deliberazione GC n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	4.473,00
servizi - ricerca	**LOGISTICA TOSCANA in liquidazione S.C.A.R.L.**	6.774,19	210.000,00	3,22	-	In liquidazione - cancellata dal RI in data 5/12/2017	- **31.444,00**
servizi - ricerca	**RETECAMERE SCARL in liquidazione**	567,03	242.356,34	0,23	-	In liquidazione	- **6.392,00**
servizi - ricerca	**SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L.**	3.163,00	4.009.935,00	0,078	3.121,00	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	52.754,00
servizi - ricerca	**SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA a r.l.**	57,27	91,780,34	0,06	55,50	Confermata la partecipazione con delibera GC 108/25.9.2017	8.621,00
servizi - formazione	**TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A .**	1.680,64	1.318.941,00	0,13	1.727,66	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	139.017,00

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 assetti proprietari dati disponibili al 15/01/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 15/01/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2016 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2016 (ultimo bilancio disponibile delle società in data 15/01/2018)
infrastrutture	**UNIONTRASPORTI SOC.CONS.A R.L.**	407,82	389.041,22	0,10	2.000,00	Dismissione confermata con deliberazione GC n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	6.251,00
servizi - ricerca	**UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCARL in liquidazione**	1.200,00	16.000,00	7,50	2.189,86	In liquidazione dal 22 giugno 2017	**- 58.920,00**
servizi - formazione	**IC OUTSOURCING SCRL**	59,32	372.000,00	0,02	59,56	Confermata la partecipazione con delibera GC 108/25.9.2017	120.258,00
servizi - ricerca	**ETRURIA INNOVAZIONE SCPA IN LIQUIDAZIONE**	5.164,00	278.856,00	1,85	-	In liquidazione, cancellata dal RI in data 09/05/2017	21.218,00
servizi - marketing territoriale	**GROSSETOFIERE SPA**	1.772.074,37	3.768.521,57	47,02	1.624.900,84	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	3.205,00
servizi - ricerca	**CONSORZIO GROSSETO LAVORO IN LIQUIDAZIONE**	20.000,00	40.000,00	50,00	4.873,50	cancellata in data 28.7.2017	4.490,00
servizi - marketing territoriale	**GROSSETO SVILUPPO SPA in liquidazione**	311.700,12	646.718,28	48,20	1.336.334,44	In liquidazione dal 2 agosto 2017	**-320.705,00**

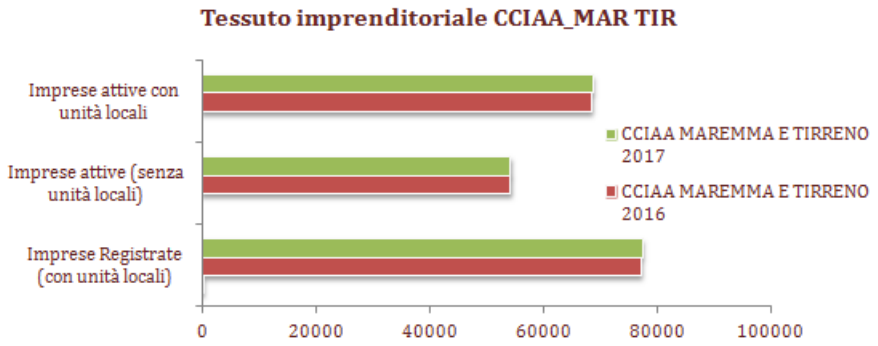
2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre – La politica delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari dati disponibili al 15/01/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 15/01/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/12/2016 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2016 (ultimo bilancio disponibile delle società in data 15/01/2018)
infrastrutture	**MARINA DI SAN ROCCO SPA**	2.500,00	500.000,00	0,50	2.512,97	Dismissione confermata con deliberazione GC n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	6.209,00
infrastrutture	**MATTATOI DI MAREMMA SRL IN LIQUIDAZIONE**	178.500,00	1.270.328,40	14,05	78.835,71	In liquidazione	28.723,00
infrastrutture	**PILT SPA**	8.928,00	1.300.000,00	0,74	8.266,32	Dismissione confermata con deliberazione GC n. 34 del 15/03/2017 e n. 108 del 25.09.2017	dato non disponibile
servizi -formazione	**POLO UNIVERSITARIO GROSSETANO SCRL**	5.360,67	96.492,00	5,35	47.825,51	Inserita nel piano di razionalizzazione un quanto non ammissibile con delibera GC 108/25.09.2017	**-39.041,00**
infrastrutture	**SEAM SPA**	120.197,00	2.213.860,00	5,43	107.128,82	mantenuta con delibera GC 108/25.09.2017	68.158,00
infrastrutture	**TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE**	38.553,00	386.782,00	9,97	8.205,01	In liquidazione	**-695,00**

2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre

Il Tessuto Imprenditoriale *

	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2016	CCIAA SEDE LIVORNO 2017	CCIAA SEDE GROSSETO 2017	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2017
Imprese Registrate (con unità locali)	77.261	41.312	36.185	77.497
Imprese attive (senza unità locali)	54.332	28.398	25.915	54.313
Imprese attive con unità locali	68.564	36.280	32.505	68.785



* Dati aggiornati al III trimestre 2017 (e 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 **Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 219**, recante "**Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura**", entrato il vigore il 10 dicembre 2016, 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.

Deve peraltro rilevarsi che con **D.M. 22/05/2017 recante "Incremento della misura del diritto annuale per gli anni 2017-2018 e 2019"**, è stato autorizzato per gli anni 2017, 2018 e 2019 l'incremento della misura del diritto annuale fino ad un massimo del 20 per cento, visto l'art.18, comma 10, della Legge n. 580 del 1993, che prevede che il Ministro dello sviluppo economico, su richiesta di Unioncamere, può autorizzare l'aumento, per gli esercizi di riferimento, della misura del diritto annuale fino ad un massimo del venti per cento, per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalle camere di commercio, condivisi con le regioni ed aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese.

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

Con la citata Legge Delega 7 agosto 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 n. 14 deleghe nei seguenti settori: dirigenza pubblica, riorganizzazione dell'amministrazione statale centrale e periferica, digitalizzazione della P.A., semplificazione del procedimenti amministrativi, razionalizzazione e controllo delle società partecipate, anticorruzione e trasparenza, Camere di Commercio.

Tra i provvedimenti attuativi della Legge Madia, che interessano anche le Camere di Commercio, si segnalano i seguenti.

3.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro normativo

Decreto Legislativo 30 giugno 2016, n. 127, Norme per il riordino della disciplina in materia di conferenza di servizi, in attuazione dell'articolo 2 della legge 7 agosto 2015, n. 124, che ha previsto: a) svolgimento della conferenza semplificata in modalità asincrona senza riunioni fisiche, con abbattimento dei tempi lunghi, prevedendo solo l'invio di documenti per via telematica; b) svolgimento della conferenza simultanea in modalità sincrona con riunione (anche telematica) solo quando è strettamente necessaria.

Il D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, attuativo dell'art. 18 della Legge Madia, reca il Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, in vigore dal 23 settembre 2016, successivamente modificato dal Correttivo di cui al D. Lgs. 16 agosto 2017, n. 100. 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. Vengono inoltre prescritte ulteriori condizioni e requisiti, attinenti a fatturato, risultati di esercizio, rapporto tra numero di amministratori e numero di dipendenti, non sussistendo i quali la partecipazione deve essere ceduta. Vengono dettate poi regole in ordine alla governance della società partecipata ed ai rapporti fra competenze degli organi della P.A. ed esercizio dei diritti societari ed introdotti una serie di obblighi di pubblicità sul sito e comunicazione sia alla struttura ministeriale competente che alla Corte dei Conti relativi alle decisioni più rilevanti riguardanti le partecipazioni societarie.

Il D.Lgs. n.100 del 2017 ha modificato il citato D.Lgs. n. 175/2016, prorogando al 30 settembre 2017 il termine del 23 marzo 2017, originariamente ivi previsto per la redazione dei provvedimenti di revisione straordinaria delle partecipazioni societarie detenute dall'Ente pubblico alla data del 23 settembre 2017.

Ai manager delle società partecipate sono estese le regole ordinarie sulla responsabilità degli organi sociali previste per le società di capitali, salva la giurisdizione della Corte dei Conti per il danno erariale causato dagli amministratori e dai dipendenti delle società in house.

3.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro normativo

Il D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 179, recante Modifiche ed integrazioni al Codice dell'Amministrazione Digitale, attuativo dell'art. 1 della L. n. 124 del 2015, introduce dal 31 dicembre 2017 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. Dal 1^ gennaio 2018, le pubbliche amministrazioni saranno obbligate ad accettare pagamenti attraverso i sistemi elettronici, inclusi gli strumenti di micro pagamento e il credito telefonico e gli enti che non si adegueranno alla rivoluzione digitale rischieranno di subire azioni collettive, vere e proprie class action, da parte dei cittadini che saranno attivabili non solo in caso di mancata erogazione dei servizi online, ma anche qualora gli standard dei servizi siano inferiori a quelli previsti dalla legge. Il decreto prevede anche che l'obbligo di dematerializzare i provvedimenti (e i procedimenti) amministrativi, che sarebbe dovuto entrare in vigore nell'agosto 2016, slitti in attesa di un decreto della Funzione pubblica che dovrà riscrivere le regole tecniche. Tra le altre novità di rilievo, quella secondo cui le amministrazioni dovranno rendere disponibili agli utenti la connessione internet wi-fi presso i propri uffici e che, quando gli uffici sono chiusi, la connessione dovrà essere comunque a disposizione di tutti i cittadini che potranno accedervi senza bisogno di particolari sistemi di autenticazione. Infine, il D.Lgs. n.179.2016 estende l'ambito di applicazione del codice dell'amministrazione digitale, fatta salva l'esclusione delle società quotate, anche alle società a controllo pubblico che, di conseguenza, saranno obbligate ad accettare i pagamenti elettronici in qualsiasi forma, incluso l'utilizzo dei micropagamenti e del credito telefonico.

Con il D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 174, attuativo dell'art. 20 della L. n. 124 del 2015, è stato approvato il Codice della Giustizia Contabile, in vigore dal 7 ottobre 2016, con cui sono stati disciplinati i poteri del pubblico ministero; è stato previsto l'obbligo di motivazione degli atti istruttori e introdotta, in difetto, una specifica causa di nullità; sono state valorizzate le tutele difensive sin dalla fase istruttoria; sono stati introdotti riti alternativi e semplificati, con l'obiettivo di ridurre il volume del contenzioso senza trascurare le finalità risarcitorie, in parallelismo con gli analoghi sistemi deflattivi del contenzioso introdotti per i giudizi ordinari; sono state dettate norme per rendere più certa l'esecuzione delle sentenze di condanna; è stato rafforzato il principio del giusto processo in tutti gli istituti processuali; sono stati introdotti riti alternativi e semplificati, con l'obiettivo di ridurre il volume del contenzioso.

3.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro normativo

Con il D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 174, attuativo dell'art. 20 della L. n. 124 del 2015, è stato approvato il Codice della Giustizia Contabile, in vigore dal 7 ottobre 2016, con cui sono stati disciplinati i poteri del pubblico ministero; è stato previsto l'obbligo di motivazione degli atti istruttori e introdotta, in difetto, una specifica causa di nullità; sono state valorizzate le tutele difensive sin dalla fase istruttoria; sono stati introdotti riti alternativi e semplificati, con l'obiettivo di ridurre il volume del contenzioso senza trascurare le finalità risarcitorie, in parallelismo con gli analoghi sistemi deflattivi del contenzioso introdotti per i giudizi ordinari; sono state dettate norme per rendere più certa l'esecuzione delle sentenze di condanna; è stato rafforzato il principio del giusto processo in tutti gli istituti processuali; sono stati introdotti riti alternativi e semplificati, con l'obiettivo di ridurre il volume del contenzioso.

Con il D.p.r. 12 settembre 2016, n. 194, Regolamento recante norme per la semplificazione e l'accelerazione dei procedimenti amministrativi, attuativo dell'art. 4 della L. n. 124 del 2015, entrato in vigore l'11 novembre 2016, cosiddetto Sblocca Procedimenti, è stata prevista l'attivazione di procedure accelerate per investimenti strategici di grande rilevanza finanziaria e forte impatto occupazionale sul territorio. Comuni e Regioni, ma anche il Presidente del Consiglio, potranno individuare a tal fine investimenti strategici per i quali richiedere al governo tempi accelerati.

Il D. Lgs. 25 novembre 2016, n.222, attuativo dell'art. 5 della L. n. 124 del 2015, sulla c.d. SCIA 2, in vigore dall'11 dicembre 2016, contiene la mappatura completa e la precisa individuazione delle attività oggetto di procedimento di mera comunicazione o segnalazione certificata di inizio attività (SCIA) o di silenzio assenso, nonché quelle per le quali è necessario il titolo espresso e introduce le conseguenti disposizioni normative di coordinamento.

Con il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124" su performance e valutazione, attuativo dell'articolo 17 della legge delega di riforma della pubblica amministrazione. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti. Oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, è stata introdotta la categoria degli "obiettivi generali", che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali; questi sono definiti - con linee guida adottate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata - tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza.

3.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro normativo

Viene riconosciuto, per la prima volta, un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, anche attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi. La valutazione negativa è presa in considerazione ai fini dell'accertamento delle responsabilità dirigenziale e per l'applicazione del licenziamento disciplinare, se resa a tali specifici fini. Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte tenendo conto anche delle esperienze svolte dalle agenzie esterne e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche. La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata anche ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

L'adozione del Piano della performance e della Relazione e il ciclo di programmazione economico-finanziaria avranno un coordinamento temporale. Il Piano della performance è predisposto a seguito della presentazione alle Camere del DEF e in coerenza con le note integrative al bilancio di previsione, ed è adottato entro il 31 gennaio di ogni anno. Sono previste specifiche sanzioni in caso di mancata adozione del Piano o della Relazione annuale, come la responsabilità amministrativa del dirigente che eroghi premialità non dovute in assenza del Piano.

Sono previsti nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance, affidate al contratto collettivo nazionale. Si abolisce il meccanismo delle fasce di merito obbligatorie, prevedendo che i contratti collettivi nazionali stabiliscano la quota di risorse destinata a remunerare la performance organizzativa ed individuale, garantendo la differenziazione dei trattamenti economici.

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, anche se deve rilevarsi che esso prevede oltre 50 tra provvedimenti attuativi e di dettaglio.

3.1 Analisi del contesto esterno

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

I principali istituti di ricerca, gli analisti di mercato e le organizzazioni internazionali prevedono un rallentamento della crescita europea nel 2018. La previsione di consenso riflette anni di bassa crescita e l'opinione prevalente che i paesi avanzati siano condannati ad un'andatura assai più lenta rispetto al periodo pre-crisi. Inoltre, la 'Brexit', i fattori geopolitici, il terrorismo e le tendenze protezionistiche di paesi tradizionalmente alfieri del libero scambio costituiscono indubbiamente una minaccia non trascurabile per il buon andamento dell'economia globale. Nel complesso, il rafforzamento del ciclo economico dei primi sei mesi del 2017 è stato supportato dal ridimensionamento del rischio politico europeo. Si sono, inoltre, attenuati i timori legati agli esiti del referendum sulla Brexit e delle elezioni americane. Le politiche monetarie caute e graduali hanno mitigato le tensioni sui mercati internazionali e le condizioni finanziarie mondiali sono migliorate.

Permangono alcuni rischi al ribasso rappresentati principalmente da crescenti tendenze protezionistiche e dalle numerose tensioni geopolitiche. A queste si sono aggiunti di recente gli effetti ancora non quantificabili dei numerosi disastri naturali e l'apprezzamento dell'euro. Il cambio euro dollaro ha infatti modificato il suo trend conseguentemente al rafforzamento della congiuntura europea e alle politiche annunciate dalla nuova amministrazione USA.

(Fonte: MEF - Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2017).

IL CONTESTO NAZIONALE

A partire dalla fine del 2016, l'economia italiana ha mostrato una accelerazione più spiccata rispetto alle previsioni formulate in occasione della pubblicazione del DEF di aprile. Le stime ISTAT per il primo trimestre, che inizialmente indicavano una crescita moderata, hanno infatti subìto una revisione al rialzo in giugno (a 0,44 per cento t/t da 0,23 per cento t/t) e gli ultimi dati trimestrali confermano una crescita del PIL a ritmi soddisfacenti anche nel secondo trimestre. Inoltre, le modifiche apportate al profilo di crescita del 2016 hanno migliorato l'effetto trascinamento sul 2017. La variazione acquisita al secondo trimestre è pari all'1,2 per cento. La dinamica del PIL è stata sostenuta dalla domanda interna, incluse le scorte, con andamenti divergenti tra le componenti, mentre la domanda estera netta ha fornito un contributo lievemente positivo nel primo e nullo nel secondo trimestre.

Nel corso dell'anno è proseguito il processo di graduale miglioramento dell'offerta di credito2. Le indicazioni più favorevoli provengono ancora una volta dai prestiti alle famiglie, in crescita dalla metà del 2015. Per quanto riguarda i prestiti concessi alle società non finanziarie, il dato corretto per le cartolarizzazioni mostra una dinamica sostanzialmente stabile a livello tendenziale. In merito alla qualità del credito, le evidenze più recenti indicano una caduta del rapporto tra le sofferenze e l'ammontare complessivo dei prestiti.

Le esportazioni sono cresciute più del previsto in termini di volumi, favorite dalla ripresa della domanda mondiale. Nei primi sette mesi del 2017 l'avanzo commerciale è sceso a 25,6 miliardi (rispetto a 31,1 nello stesso periodo del 2016) e il surplus è salito a circa 45,3 miliardi al netto della componente energetica. In linea con la crescita economica, anche il mercato del lavoro è migliorato, in misura maggiore delle attese, beneficiando delle riforme introdotte negli ultimi anni. In conclusione, nella seconda parte dell'anno la crescita sarà sostenuta e quantomeno in linea con il ritmo del primo semestre. Conseguentemente, la previsione di crescita del 2017 è rivista al rialzo a 1,5 per cento, sostenuta principalmente dal contributo positivo della domanda interna, comprese le scorte, mentre le esportazioni nette sottrarranno circa 1 decimo di punto alla crescita del PIL.(Fonte: MEF - Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2017).

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 2018 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**.

Le Risorse Economiche

Tra le fonti di finanziamento degli enti camerali, la voce più rilevante è rappresentata ancora dai proventi derivanti dal diritto annuale; come noto 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, ha rappresentato e costituisce tuttora 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. Relativamente al Diritto annuale, si osserva che 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. Per l'anno 2018 il Ministero dello Sviluppo Economico con nota 26505 del 16 gennaio 2018 ha confermato gli attuali importi del diritto annuale (ovvero ridotti del 50% rispetto a quelli vigenti nel 2014) stante sostanzialmente invariato il fabbisogno del sistema camerale. La Camera tuttavia, con deliberazione del Consiglio camerale n 19 del 30 ottobre 2017, ha stabilito, sulla base del decreto MISE 22 maggio 2017 che ha consentito l'applicazione del comma 10 dell'articolo 18 della Legge 580/1993 recentemente modificato dal D.Lgs. 216/2016, di applicare per il biennio 2018/2019 la maggiorazione del diritto annuale nella misura del 20% destinata alla realizzazione dei progetti biennali "Punto Impresa Digitale (PID)", "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni",e"Promozione del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale", d'intesa con il Ministero dello Sviluppo economico e con la Regione Toscana.

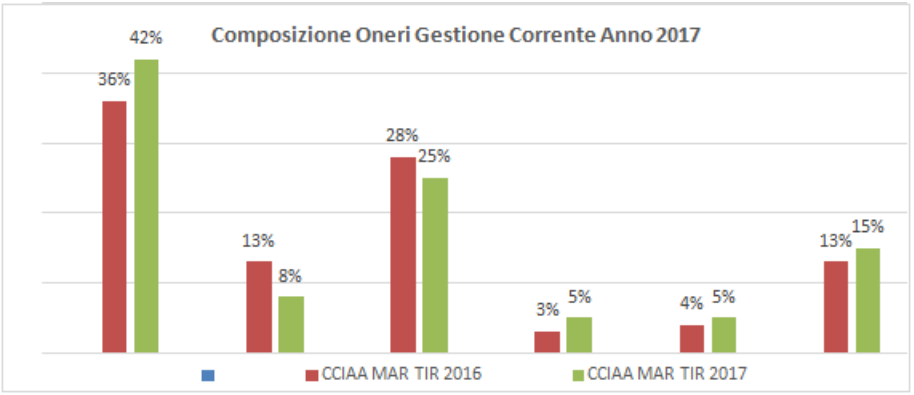
Considerando che le maggiori risorse derivanti dall'applicazione della maggiorazione del diritto annuale hanno una destinazione vincolata agli interventi sul territorio, si conferma che ad oggi, a fronte della decurtazione del tributo, non sono previste nuove e significative fonti di entrata che possano ammortizzarne gli effetti negativi; aldilà dei diritti di segreteria e fatti salvi gli eventuali effetti positivi derivanti da specifici programmi contenuti nella presente relazione, è dunque possibile individuare quali ulteriori 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 europei, canoni di locazione connessi all'attuazione del piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare camerale e, in via residuale, importi minimali relativi a servizi diversi di natura commerciale. I diritti di segreteria, dopo il trend negativo degli ultimi anni determinato dal processo di semplificazione amministrativa e di digitalizzazione dei rapporti con la pubblica amministrazione, risultano stabili rispetto all'anno precedente; in proposito, è doveroso constatare che il sistema camerale, a margine della riforma, è ancora in attesa dell'emanazione del decreto con il quale verranno fissati i criteri di determinazione degli importi unitari dei diritti anche sulla base dei costi standard. Un aspetto positivo è rappresentato invece dai proventi derivanti dai progetti finanziati dall'Unione europea; la ricerca di risorse per la realizzazione delle politiche di supporto alle imprese ed al sistema economico del territorio ha spinto infatti l'ente ad acquisire competenze specifiche per attivare un numero sempre maggiore di progetti finanziabili da risorse comunitarie. Attraverso tali progetti la Camera riesce infatti a creare quella rete di attività, ricomprese tra le funzioni istituzionali, che le consentono di supportare il sistema economico in diversi settori tra cui l'ambiente, la portualità, attraverso il miglioramento della connessione tra i porti del Mediterraneo, e lo sviluppo di nuove imprese con la capacità di operare anche oltre i confini nazionali.

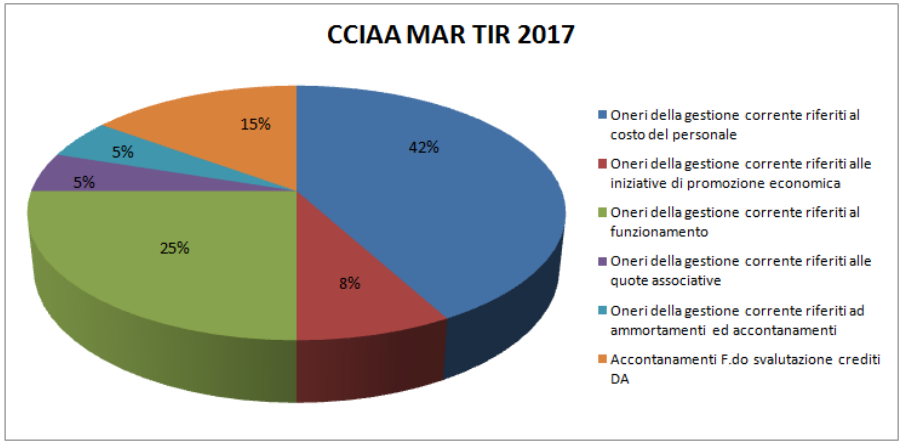
Le Risorse Economiche

L'ente, quindi, vedendo sostanzialmente confermati i proventi e dovendo comunque garantire l'assolvimento delle proprie funzioni istituzionali, ha ancora la necessità di lavorare in funzione di un contenimento dei 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. A tal proposito si ricorda che l'ente ha avviato un ricorso innanzi al giudice ordinario per una diversa quantificazione delle risorse da versare in quanto attualmente calcolate sulla base delle situazioni delle vecchie camere accorpate.
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 incomprimibili, 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. Si sottolinea infine 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

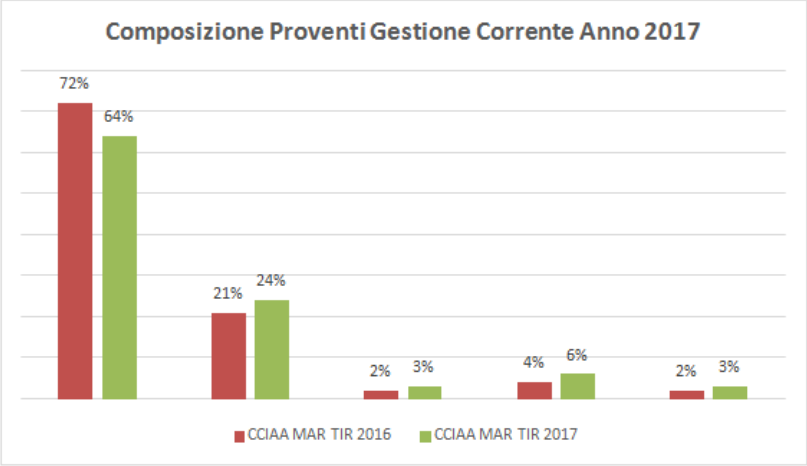
ONERI	CCIAA MAR TIR 2016	CCIAA MAR TIR 2017
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	36%	42%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	13%	8%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	28%	25%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	3%	5%
Oneri della gestione corrente riferiti ad ammortamenti ed accontanamenti	4%	5%
Accontanamenti F.do svalutazione crediti DA	13%	15%

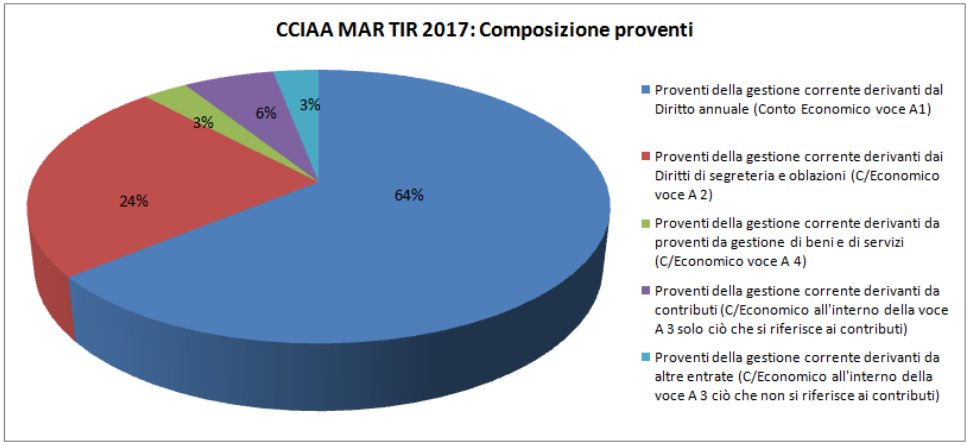




3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

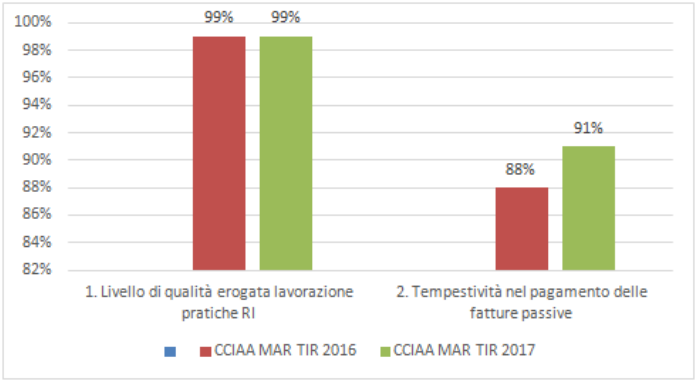
PROVENTI	CCIAA MAR TIR 2016	CCIAA MAR TIR 2017
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (Conto Economico voce A1)	72%	64%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni (C/Economico voce A 2)	21%	24%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi (C/Economico voce A 4)	2%	3%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi (C/Economico all'interno della voce A 3 solo ciò che si riferisce ai contributi)	4%	6%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate (C/Economico all'interno della voce A 3 ciò che non si riferisce ai contributi)	2%	3%

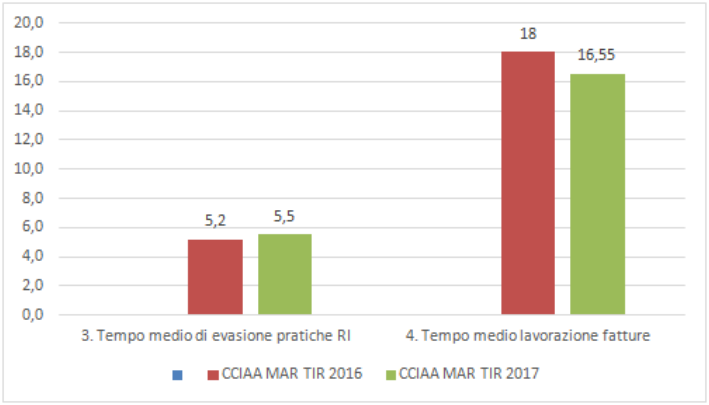




3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

Indice	Composizione	CCIAA MAR TIR 2016	CCIAA MAR TIR 2017
1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99%	99%
2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	88%	91%
3. Tempo medio di evasione pratiche RI	Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	5,2	5,5*
4. Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	18	16,55
5. Capacità di riscossione del diritto annuale	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	72%	75%





(*)Il dato riportato è stato estrapolato con il seguente metodo: si è provveduto ad eliminare i protocolli d'ufficio

3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno			Monitoraggio 2017	Monitoraggio 01.09.2016 - 31.12.2016	Termine di legge/regolamento
C1 Anagrafico- Certificativo	Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani	P_1.1.1 Registro Imprese e Rea, Albo Artigiani	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	1,3	1,1	5 gg.
			Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	1,3	1,1	5 gg.
	Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	P_1.2.1 Certificati e visure, elenchi e copie atti	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	2	15 gg.
		P_1.2.2 Dispositivi di firma digitale	Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	5	5	Termine generale 30 giorni
		P_1.2.3 Rilascio certificati a valere per l'estero	Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	1	1	5 gg.
			Tempo medio di rilascio carnet ATA	2	2	5 gg.

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 2017	Monitoraggio 01.09.2016 - 31.12.2016	Termine di legge/regolamento
C2 Regolazione e tutela del mercato	Agricoltura		Tempo medio di evasione richieste di certificazione vini DOC/DOCG	9,88	10,56 gg	20 gg. Lavorativi
	Registro informatico protesti	P_2.2.1 Gestione elenco protesti	Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	8 gg	9,25 gg	25 gg.
	Brevetti e marchi		Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	1,17	Nessuna richiesta	10 gg.
	Metrologia Legale	P_3.2.1 Verifica strumenti metrici	Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	20 gg	25 gg	60 gg.
	Sanzionatorio		Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	352 gg	1 anno e 52 gg	5 anni
	Conciliazione e Mediazione	P_4.1.1 Conciliazione e Mediazione	Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	44,28	45	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno
	Arbitrato e Camera Arbitrale	P_4.2.1 Arbitrato e Camera Arbitrale	Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	170	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 2017	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**	**P_7.2.1 Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti)**	Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	6,23	nessun contributo erogato	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
			Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	0,83	nessun contributo erogato	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
A2 Rappresentanza, affari generali e segreteria	**Supporto agli Organi e Segreteria**	**S_3.1.1 Segreteria Generale**	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	22,68	22,76	Termine generale 30 giorni
A1 Ciclo di gestione della performance	**Pianificazione, Programmazione e Controllo**	**S_4.1.3 Gestione adempimenti in tema di Trasparenza e Anticorruzione**	Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	Nessuna richiesta	Nessuna richiesta	30 gg.
B3 Bilancio e finanza	**Tenuta Contabilità**	**S_6.2.1 Ciclo attivo e passivo**	Tempi medi di pagamento delle fatture passive	16,55	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 2017 ed, in seguito, nella RPP per il 2018.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica 2018 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

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»

Le prospettive della performance

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

Gli Obiettivi Strategici

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

Si rinvia alla sezione Allegati 1.1

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Si rinvia alla sezione Allegati 1.1

5. La performance individuale – Segretario Generale

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**
50	**Orientamento alle professioni***	Realizzazione di un polo di formazione professionale per i settori attinenti all'economia del mare	31/12/2018	**50**
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	**Conseguire gli obiettivi di efficientamento alla base del processo di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio**	Attuazione del piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie	100%	**150**
		Attuazione del piano di razionalizzazione del personale	100%	
		Progettazione del nuovo modello organizzativo anche alla luce della ridefinizione della mappa dei servizi camerali	31/12/2018	
				700,00

* Obiettivo aggiornato in sede di rolling semestrale con deliberazione della GC del 26/7/18

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	**Aumentare il grado di integrazione dell'ente nell'ambito del sistema camerale attraverso la collaborazione con strutture e società di sistema**	N° strutture e società di sistema coinvolte nella organica sistematizzazione dei reciproci rapporti mediante convenzioni o in nuove forme di collaborazione per la gestione / operatività di linee di servizio, azioni, iniziative e progetti nell'ambito delle competenze assegnate all'Area I	> 2	**50**
Economico-finanziario				
	13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie			
Peso	**Azione**	**Indicatori**	**Target**	**Peso**
50	**Piano di razionalizzazione immobili**	Monitoraggio, eventuale aggiornamento e reporting alla Giunta camerale mediante specifici punti all'OdG	3	**50**
100		Gestione di confronti con i Comuni di localizzazione degli immobili in dismissione al fine di condividere le procedure più idonee alla relativa valorizzazione	100%	**100**
				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**
100	**Partecipazione a progetti della CCIAA, aziende speciali e del sistema camerale in tema di Alternanza Scuola Lavoro (ASL) ed in generale in attività di orientamento al lavoro ***	Numero di partecipazioni realizzate attraverso lezioni, relazioni, incontri ed iniziative diverse nelle scuole di ogni ordine e grado o in altri consessi comunque inerenti l'argomento	5	**100**
50	**Sviluppo e consolidamento del ruolo del sistema camerale in materia di studi, ricerche e rapporti su tematiche socio economiche interessanti il territorio locale**	Numero di iniziative realizzate (conferenze stampa, articoli, incontri nelle scuole e in altri contesti pubblici ecc)	6	**50**
50	**Garantire l'integrazione strategica con l'Ente camerale del ruolo svolto dall'Azienda speciale Studi e Ricerche**	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi del Centro Studi e Ricerche	>= 80%	**50**
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**
				700,00

* Obiettivo aggiornato in sede di rolling semestrale con deliberazione della GC del 26/7/18

5. La performance individuale – Dirigente Area III

Imprese territorio e consumatori				
	2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro			
Peso	**Azione**	**Indicatori**	**Target**	**Peso**
50	**Industria 4.0**	Attuazione del piano per la realizzazione del Punto Impresa Digitale	**100%**	**50**
100	**Orientamento al lavoro ed alle professioni**	Attuazione del piano per la realizzazione dei servizi di orientamento al lavoro e alle professioni	**100%**	**100**
	5. Valorizzazione del Patrimonio Culturale Sviluppo e Promozione del Turismo			
Peso	**Azione**	**Indicatori**	**Target**	**Peso**
50	**Promozione del territorio**	Attuazione del Progetto promozione del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	**100%**	**50**
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**
				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**
130	**Ampliare il ruolo che l'ente camerale svolge nell'ambito della regolazione del mercato**	Percentuale di realizzazione del piano di progetto	>= 80%	**130**
70	**Garantire che il ruolo svolto dall'Azienda speciale COAP si integri con gli obiettivi strategici dell'Ente camerale**	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi del COAP	>= 80%	**70**
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**
				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.

ANALISI PROPEDEUTICHE

	ATTIVITÁ	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	

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

	ATTIVITÁ	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

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

	ATTIVITÁ	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	Consiglio
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

REDAZIONE DEL PIANO

	ATTIVITÁ	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 Programmaz
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 Programmaz
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 della risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2018.

CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2018 - 2020

Allegati

Gennaio 2018

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

IMPRESE TERRITORIO CONSUMATORI				
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Iniziative_Budget (Prodotti)**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
1- SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	Continuare , attraverso il superamento delle difficoltà tecniche/informatiche che si frappongono,il dialogo tra la rete del SUAP ed il sistema camerale toscano; realizzazione di un nunico punto di accesso telematico per l'utenza e creazione del fascicolo di impresa	Gestione del SUAP camerale; creazione fascicolo di impresa	100,00	100,00
	Completamento del processo di consolidamento della dematerializzazione dei flussi documentali e Implementazione dell'utilizzo di strumenti e modalità telematiche di dialogo.	Gestione documentale - completamento dematerializzazione	100,00	100,00
	Favorire la digitazizzazione delle imprese e semplificare l'accesso e fuizione dei servizi telematici	Progetto fondo perequativo E- Government	35.000,00	
	Consolidamento della centralità del Registro delle imprese come strumento per la conoscenza e la trasparenza del mercato e l'assistenza agli imprenditori per la costituzione di forme societarie innovative	Certificativo Anagrafico - Valorizzazione informazioni RI	500,00	500,00

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo Aggiornato 2018	Risorse Preventivo 2018
2 -SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE ANCHE ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE E LE ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO AL LAVORO	Alternanza scuola lavoro	Iniziative nell'ambito dei progetti Fondo perequativo	35.000,00	
		Progetto Formazione tutor scolastici	1.800,00	
		Iniziative nell'ambito del contributo rigidità bilancio	55.000,00	
	Orientamento al lavoro e alle professioni	Costituzione di un ufficio/servizio stabile per l'orientamento	312.838,00	312.838,00
	Iniziative con Azienda speciale COAP	Formazione professionale alle imprese	53.500,00	53.500,00
		Gestione Mediazioni e Conciliazioni	53.500,00	53.500,00
		Iniziative con Azienda speciale	53.500,00	53.500,00
		Servizi accessori per la camera	53.500,00	53.500,00
	Iniziative con Azienda Speciale Centro Studi e Ricerche	Alternanza scuola lavoro Realizzazionedi progetti in collaborazione con gli Istituti scolastici	100.000,00	100.000,00
		Analisi socio economiche territoriali e partecipazione ai tavoli di lavoro sugli Osservatori Economici - Elaborazione dei rapporti territoriali e congiunturali		
	Partecipazione a progetti comunitari	Partecipazione ad iniziative di formazione professionale ed auto imprenditoriale	686.750,00	654.750,00
	Industria 4.0	Punto Impresa Digitale (PID)2 Rigidità Bilancio	55.000,00	
		promuovere la diffusione della cultura e della pratica digitale e sostegno alle imprese negli ambiti tecnologici	312.838,00	312.838,00

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo Aggiornato 2018	Risorse Preventivo 2018
3. PROMOZIONE INTEGRATA DEL TERRITORIO	Distretto Agroalimentare	Creazione di un Polo agroalimentare	18.300,00	15.000,00
	Progetto area di crisi	sostegno per lo sviluppo di un percorso competitivo del territorio delle aree di crisi industriale in attuazione agli accordi di Programma stipulati dalla Regione Toscana e iniziative di sistema (Sostegno imprese alluvionate)	190.087,00	

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo Aggiornato 2018	Risorse Preventivo 2018
4. INFRASTRUTTURE, PORTUALITA', LOGISTICA, GESTIONE STRATEGICA DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	Efficiente gestione del sistema delle partecipazioni camerali	Ottimizzazione dell'attuale portafoglio societario		
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Principali Interventi_Budget**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
5. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	Turismo e patrimonio culturale	Sviluppo del turismo attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale (prog inaccordo Regione magg 20%)	156.419,00	156.419,00
		Prog. 2Promozione del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	140.000,00	
		Progetti Fondo perequativo a sostegno del turismo	20.800,00	
	Valorizzazione degli archivi	Acquisizione strumenti informatici in ottica digitalizzazione	3.000,00	3.000,00
	Sviluppo, studio e elaborazione di una strategia di promozione integrata su web e social mirata ad offrire una piattaforma unica di calendarizzazione e promozione degli eventi	Promozione di tutti gli eventi	1.000,00	1.000,00
	Verso la creazione di un centro di documentazione integrato	Catalogazione informatica e immissione nella rete provinciale e nazionale del patrimonio bibliotecario della sede di Grosseto	40.000,00	40.000,00
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Principali Interventi_Budget**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
6. SUPPORTO E ASSISTENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Supporto all'internazionalizzazione delle imprese del territorio	Assistenza alle imprese dal territorio fino ai mercati esteri (progetto fondo perequativo)	22.000,00	

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo Aggiornato 2018	Risorse Preventivo 2018
7. TUTELA DELLA LEGALITÀ DEL MERCATO, DELLA CONCORRENZA E DEI CONSUMATORI E CONSOLIDAMENTO DEL RICORSO ALLA GIUSTIZIA ALTERNATIVA	La Camera di Commercio per l'arbitrato	Aumento della diffusione delle clausole arbitrali	78.500,00	78.500,00
	Autorità pubblica di controllo vini	Informazione, sensibilizzazione e coinvolgimento della filiera vitivinicola.	63.768,00	64.768,00
	Metrologia legale	Attività di vigilanza e di verifica relativamente agli strumenti di misura; supporto informativo agli operatori del settore .	17.200,00	17.200,00
	Sportello Etichettatura prodotti non alimentari	Informazione e supporto specialistico.	9.000,00	9.000,00
	Sicurezza e conformità dei prodotti	Realizzazione del piano annuale di vigilanza del mercato in attuazione della convenzione Mise-Unioncamere "Vigilanza annualità 2018"		
	Tutela produzioni tipiche	Informazione e sensibilizzazione del comparto olivicolo	200,00	200,00
	Legalità e Marchio di Garanzia	Informazione e sensibilizzazione del sistema delle imprese anche con il coinvolgimento delle Prefetture	1.500,00	1.500,00
	Formazione professionale	Realizzazione corsi abilitanti all'esercizio di attività imprenditoriali	14.600,00	14.600,00
	Sviluppo territoriale della gestione anche operativa dell'OCCS	Azioni di diffusione e sensibilizzazione territoriale	46.000,00	46.000,00
	Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi	Istituzione di un organismo che assista il debitore nella procedura di composizione della crisi		

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

PROCESSI INTERNI				
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Iniziative_Budget (Prodotti)**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
8.Accountability, Trasparenza	Diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione	Diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione	1.830,00	1.830,00
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Iniziative_Budget (Prodotti)**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
9 - Qualità, efficienza e centralità della performance	Implementazione di metodologie di customer satisfaction	Implementazione di metodologie di customer satisfaction	4.520,00	4.520,00
	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		
	Revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance	Revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance		

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

INNOVAZIONE E CRESCITA				
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Iniziative_Budget (Prodotti)**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
11. . DIFFONDERE UNA NUOVA CULTURA DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: VERSO UNA RELAZIONALITA' CONSAPEVOLE	Comunicazione integrata	Comunicazione integrata	10.000,00	10.000,00
	Verso un uso sinergico dei mezzi e dei linguaggi dei social network per raggiungere il pubblico di riferimento e far conoscere i servizi offerti dall'Ente	Ottimizzazione della raccolta di tutte le informazioni relative a servizi e iniziative ai fini della loro diffusione all'esterno		
	Sviluppo e Potenziamento dei mezzi di comunicazione di cui si avvale l'Ente	Sviluppo e Potenziamento dei mezzi di comunicazione di cui si avvale l'Ente		
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Iniziative_Budget (Prodotti)**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
12. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E DEI LIVELLI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO NEI VARI PROCESSI DI INNOVAZIONE E	Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del know-how	Accrescimento professionale	20.500,00	17.500,00

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

ECONOMICO FINANZIARIO				
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Principali Interventi_Budget**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
13. VALORIZZAZIONE E GESTIONE EFFICIENTE DEL PATRIMONIO IMMOBIILIARE E DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	Attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili di proprietà della Camera di commercio della Maremma e del Tirreno	Attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili di proprietà della Camera di commercio della Maremma e del Tirreno	Proventi 305.000,00	Proventi 350.000,00
	Manutenzione degli immobili destinati alla resa diretta di servizi	Programmazione e gestione degli interventi manutentivi ordinari e straordinari	659.758,00	438.758,00
Obiettivi strategici	**Programma RPP**	**Principali Interventi_Budget**	**Risorse Preventivo Aggiornato 2018**	**Risorse Preventivo 2018**
14. REVISIONE DELLA SPESA PER UN MAGGIORE EFFICIENTAMENTO NELL'USO DELLE RISORSE E POTENZIAMENTO DEI FLUSSI ECONOMICO FINANZIARI IN ENTRATA	Monitoraggio continuo dei costi di produzione dei servizi	Potenziamento degli strumenti gestionali di controllo di gestione e benchmarking		
	Monitoraggio dei costi di acquisizione dei beni e servizi	Revisione delle procedure di acquisto (Convenzioni Consip e MEPA)		
	Revisione dei processi interni	Mappatura dei processi		
	Sviluppo di nuove linee di servizi e potenziamento della progettualità collegata a finanziamenti esterni	Incremento della progettualità collegata a finanziamenti esterni		
	Riscossione del diritto annuale	Progettazione e implementazione di azioni finalizzate a stimolare la regolarizzazione spontanea delle situazioni di irregolarità nel versamento del diritto annuale	12.000,00	12.000,00

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici