



CCIAA di Toscana Nord Ovest

## La Relazione sulla performance 2022

[Approvata con Delibera di Giunta n.111 del 27 giugno 2023](#)



## SOMMARIO

Premessa .....	2
<b>1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....</b>	<b>7</b>
<b>3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>15</b>
3.4 - Bilancio di genere.....	16
<b>4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI .....</b>	<b>17</b>



## Premessa

La Relazione sulla performance rappresenta lo strumento attraverso il quale la Camera di Commercio di Toscana Nord Ovest rende conto del proprio operato alle imprese, alla comunità, ai partner istituzionali, alle risorse umane, ovvero ai propri stakeholder, interni ed esterni, illustrando i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente.

Si tratta di un lavoro svolto nella convinzione che ciò rappresenti non solo un dovere istituzionale, ma anche un mezzo attraverso il quale rafforzare le relazioni instaurate e il grado di conoscenza della propria azione nella nostra comunità, condizione indispensabile per consentire la realizzazione della strategia definita nel programma di mandato.

Con la Relazione sulla Performance l'Ente porta a conoscenza degli stakeholder gli impegni assunti nei loro confronti, in termini di attese da soddisfare e modalità operative da adottare ed evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti e indicandone le cause e le misure correttive da attuare.

Come è noto, a seguito della ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018 e del conseguente accorpamento delle Camere di Pisa, Lucca e Massa Carrara, è nata il 30 giugno 2022, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest (d'ora innanzi anche TNO o Camera di Commercio) che è subentrata dal 1° luglio 2022 nella titolarità delle posizioni e dei rapporti giuridici attivi e passivi, anche processuali delle Camere accorpate.

La costituzione della nuova Camera ha rappresentato un momento storico, ma altrettanto delicato: da un lato, infatti, è nata una grande Camera, sia per il panorama toscano che nazionale, che aspira a nuovi e più ampi traguardi di performance a sostegno delle imprese; dall'altro, le sue fondamenta sono rappresentate dalle tre Camere di origine delle quali mantiene le radici, le specificità territoriali e le buone prassi.

La missione che la CCIAA TNO si è data nella definizione del Programma di mandato è stata proprio quella di saldare questi due elementi dandosi come mission quella "Creare valore per gli stakeholders della nuova Camera TNO diventando nel quinquennio di mandato il partner di riferimento per lo sviluppo economico del sistema istituzionale e produttivo delle tre province di competenza". La nuova CCIAA vuole dunque difendere l'identità di ciascuna delle aree geografiche potenziando contemporaneamente una comune visione d'insieme.

La Relazione Previsionale e Programmatica per periodo dal 1° luglio al 31 dicembre 2022, è stato il primo atto di programmazione della CCIAA TNO, in cui, nelle more della predisposizione del Programma Pluriennale di mandato 2023-2027, per l'anno 2022 si specifica che vengono portati a termine i cicli della performance di ciascuna Camera di origine, definiti nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche 2022 (approvate rispettivamente con Delibera del Commissario straordinario della CCIAA di Lucca n. 62 del 29/10/2021 aggiornata con Delibera del Commissario straordinario n. 6 del 09/02/2022 e n. 57 del 29/6/2022; con Delibera del Commissario straordinario della CCIAA di Pisa n. 81 del 28/10/2021 e con Delibera del Commissario straordinario della CCIAA di Massa Carrara n. 55 del 9/11/2021 aggiornata con Delibera del Commissario straordinario n. 18 del 01/04/2022). Nella RPP si specifica, inoltre, che negli ultimi mesi dell'anno non sono previste attività diverse da quelle già approvate con le Relazioni Previsionali e Programmatiche 2022 delle tre Camere di origine che, conseguentemente mantengono la loro validità fino a fine 2022 e vanno complessivamente a formare la Relazione Previsionale e Programmatica della CCIAA Toscana Nord Ovest 2022.



In data 13 ottobre 2022 con Delibera di Giunta è stato approvato il PIRA della CCIAA TNO che, in considerazione del limitato periodo temporale di riferimento, si compone esclusivamente degli obiettivi comuni di sistema di carattere non economico, in quanto le tre sedi camerali proseguono con gli obiettivi già definiti dalle Camere di origine.

Pertanto, limitatamente al 2022, la Relazione performance della CCIAA TNO è composta dalla rendicontazione dei risultati raggiunti in merito agli obiettivi definiti con il Pira per il periodo ottobre-dicembre 2022, nonché dalle 3 Relazioni performance elaborate da ciascuna delle Camera di origine.



## 1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

La CCIAA della Toscana Nord Ovest (TNO), costituita il 1° luglio 2022 dalla fusione delle Camere di Commercio di Lucca, Massa Carrara e Pisa, con Delibera n. 38 del 13 ottobre 2022, ha approvato il Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio, che si compone esclusivamente degli obiettivi comuni di sistema di carattere non economico in quanto, come da circolare Mise n. 105995 del 01-07-2015, le tre Camere di Commercio di origine hanno portato a compimento gli obiettivi già definiti nei rispettivi documenti programmatici.

Di seguito si illustrano i risultati conseguiti nel PIRA 2022 – II semestre, dalla CCIAA TNO:

MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese							
PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo							
OS_2.3 - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative (Peso: 50,00%)							
Risorse 2022 - Preventivo		2.384.477,10 Euro					
Risorse 2022 - Consuntivo		2.764.555,01 Euro					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Consuntivo 2022
		2022	2023	2024			
OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto) (Peso: 25,00%)	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	Volume	N.	565,00 N.
OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID (Peso: 25,00%)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	Volume	N.	35,00 N.
OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID (Peso: 25,00%)	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	>= 650,00 N.	>= 650,00 N.	>= 650,00 N.	Volume	N.	778,00 N.
OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12	>= 0,23 N.	>= 0,23 N.	>= 0,23 N.	Efficacia	N.	0,53 N.



Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali) (Peso: 25,00%)							
---	--	--	--	--	--	--	--

**MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati**

**PROGRAMMA - 004 - Vigilanza e tutela dei consumatori**

**OS\_3.1 - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella PiattaformaDigitaleNazionaleDati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli) (Peso: 100,00%)**

**Risorse 2022 - Preventivo** 1.143.945,00 Euro

**Risorse 2022 - Consuntivo** 901.691,15 Euro

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Consuntivo 2022
		2022	2023	2024			
OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 50,00%)	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12	>= 29,50 %	>= 32,00 %	>= 35,00 %	Efficacia	%	31,24 %
OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) (Peso: 50,00%)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	Efficacia	N.	12,07 N.

**MISSIONE - 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo**

**PROGRAMMA - 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy**

**OS\_2.4 - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento (Peso: 50,00%)**

<b>Descrizione</b>	
<b>Risorse 2022 - Preventivo</b>	1.231.916,20 Euro
<b>Risorse 2022 - Consuntivo</b>	659.809,21 Euro
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b> <b>Target</b> <b>Tipologia</b> <b>Unità</b> <b>Consuntivo</b>



		2022	2023	2024		misura	2022
<p>OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione</p> <p>Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari...)</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	Volume	N.	444,00 N.
<p>OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati</p> <p>Esprime il volume di attività degli incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 35,00 N.	>= 35,00 N.	>= 35,00 N.	Volume	N.	69,00 N.
<p>OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione</p> <p>Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N. imprese esportatrici	>= 15,00 %	>= 15,00 %	>= 15,00 %	Efficacia	%	16,27 %
<p>OC_Int_04 - Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione</p> <p>Indica la capacità di risposta entro i 5 gg a domande pervenute allo sportello Intern.ne inerenti chiarimenti/ricieste di informazioni/quesiti su pratiche necessarie per attività di import/export ma anche informative su fiere e iniziative per l'estero</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione	>= 70,00 N.	>= 70,00 N.	>= 70,00 N.	Qualità	N.	166,00 N.



## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### **IL CONTESTO ESTERNO - SCENARIO SOCIO-ECONOMICO**

Sulla base delle più recenti stime di Prometeia Spa (Scenari per le economie locali), formulate ad aprile 2023, il valore aggiunto complessivamente prodotto nell'Area della Toscana Nord-Ovest nel 2022 è stimato pari a 28.730 milioni di euro (a prezzi correnti), in crescita del +3,7% rispetto al 2021 (in termini reali), recuperando in pieno quanto perso nel biennio 2020-21 e portandosi 2,3 punti percentuali sopra i livelli pre-pandemia.

A livello settoriale, è proseguita la spinta delle costruzioni che nel 2022 hanno mantenuto un elevato tasso di crescita del valore aggiunto generato (+11,6%) grazie ancora al sostegno delle agevolazioni fiscali. Buona anche la dinamica stimata per il comparto dei servizi, con un +5,2%, grazie anche alla forte ripresa del turismo e dei consumi delle famiglie. Per le imprese industriali dell'Area il valore aggiunto è invece stimato in calo del -2,1% rispetto all'anno precedente, poco peggio della media regionale, mentre l'agricoltura avrebbe rilevato un calo del 2%.

La dinamica interna all'Area rileva una crescita per tutti i territori nel 2022, con Massa-Carrara in recupero del +4,6%, Pisa del +3,6% e Lucca del +3,5%. In particolare, si segnalano il calo del comparto industriale a Lucca (-3,7%) e a Pisa (-1,3%), e la scarsa crescita delle costruzioni a Pisa che si fermano al +4,2% nell'anno, contro il +17,8% e il +17,3% rilevato da Massa-Carrara e Lucca nei dodici mesi.

Per il 2023 viene previsto un forte rallentamento della crescita economica dell'Area, che nel complesso scenderebbe al +0,7% (contro il -0,2% nelle previsioni di ottobre 2022) con tutti i territori in frenata ma positivi: Massa-Carrara (+1,0%) e Pisa e Lucca (+0,6% per entrambe). In particolare, rallenterebbe molto la crescita delle costruzioni (+3,2%, per la fine degli incentivi fiscali) e dei servizi (+0,9%), mentre per industria (-0,7%) e agricoltura (-1,7%) si attenuerebbe la flessione rispetto al 2022.

Il tessuto imprenditoriale si è contraddistinto per una dinamica positiva ma in rallentamento nel 2022: le imprese registrate nell'Area a fine anno erano 107.273 (26,5% del totale regionale), con un saldo imprenditoriale positivo del +0,5% contro il +1,1% del 2021. L'analisi dei dati evidenzia una sintonia della dinamica imprenditoriale non solo tra i territori delle tre province, ma anche con il dato rilevato a livello regionale. Dopo un positivo avvio d'anno, a partire dal secondo trimestre i processi di natimortalità imprenditoriale hanno subito un progressivo rallentamento, con una diminuzione delle iscrizioni e un lieve aumento delle cessazioni rispetto al 2021.

Il mercato del lavoro ha registrato un deciso miglioramento nel 2022, con un aumento dell'occupazione e una diminuzione delle persone in cerca di lavoro. La rilevazione campionaria sulle Forze di lavoro effettuata da ISTAT rileva per il 2022 un aumento del numero di occupati di oltre tredicimila unità (+3,3%) nell'Area, cui si associa una riduzione del numero di persone in cerca di occupazione (-11 mila; -26,1%) e degli inattivi 15-64 anni (-4.600; -2,5%). All'interno dell'area, la provincia di Massa-Carrara presenta le maggiori criticità occupazionali: il tasso di occupazione (15-64 anni) aumenta in tutti i territori, con Pisa al 67,8% seguita da vicino da Lucca (67,2%), mentre Massa-Carrara si ferma al 60,7%; quello di disoccupazione scende invece al 6,7% a Pisa e al 6,8% a Lucca, ma a Massa-Carrara, pur diminuendo, resta su valori elevati (8,9%).

I contratti comunicati dalle aziende ai Centri per l'Impiego dell'Area nel 2022 sono stati oltre 212 mila, un valore in crescita del +13,5% rispetto al 2021 e superiore anche nel confronto con il periodo pre-covid, evidenziando un +12,2% di avviamenti al lavoro comunicati rispetto al 2019.

Tali dati sono confermati indirettamente anche dalla riduzione del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, che nel 2022 è fortemente diminuita rispetto al 2021, malgrado una ripresa della componente straordinaria.

L'indagine Excelsior sui fabbisogni occupazionali delle imprese mette in luce poi un forte incremento delle difficoltà incontrate dalle imprese nel reperimento delle figure professionali ricercate, che a fine 2022 riguardano mediamente un'assunzione in programma su due.

Le esportazioni di beni dell'Area, espresse a prezzi correnti, sono cresciute del +14,4% nel 2022 rispetto al 2021, un andamento in linea con la media toscana (+14,3%) ma al di sotto di quella italiana (+20%). A livello territoriale è proseguita la crescita del valore delle vendite all'estero delle province di Pisa e Lucca, con valori prossimi ai venti



punti percentuali, mentre per Massa-Carrara l'export ha rilevato una lieve contrazione (-2,7%), legata in buona parte alla discontinua contabilizzazione di commesse pluriennali del comparto della meccanica. Nello stesso periodo, sono cresciute anche le importazioni, facendo segnare tassi di aumento storicamente elevati per l'Area (+38%) ma in linea con Toscana e Italia.

A fronte di un contesto macroeconomico internazionale nel quale assumono sempre più rilievo le dinamiche inflazionistiche e le carenze di materie prime registrate in alcune importanti filiere produttive, va in ogni caso tenuta in considerazione l'evoluzione dei prezzi dei prodotti, in forte crescita tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021. I prezzi più elevati hanno condizionato i valori scambiati che, inevitabilmente, si sono gonfiati. In aggiunta, il cambio euro/dollaro, sceso sotto la parità tra agosto e ottobre dopo vent'anni, ha contribuito a rendere più competitive le produzioni delle imprese europee, e quindi anche quelle delle imprese dell'Area, ma la debolezza dell'euro ha incrementato anche il costo dei prodotti importati per la successiva trasformazione, che si è esteso ai prezzi all'export.

In tale ottica IRPET (Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana) stima che, a prezzi costanti, nel 2022 le esportazioni dell'Area della Toscana Nord-Ovest siano cresciute del +5,7%, con la maggior crescita rilevata per Pisa con il +14,8% (dal +19,6% a prezzi correnti), seguita da Lucca con il +9% (dal +20% a prezzi correnti), mentre per Massa-Carrara la diminuzione delle esportazioni salirebbe al -12%.

Nel corso del 2022 si è assistito a un ulteriore recupero dei flussi turistici interni ed esteri verso un pieno recupero dei volumi antecedenti la crisi: la crescita delle presenze nell'Area rilevata nell'anno è pari al +26%, che sommata al +45% del 2021 riavvicina il settore alla situazione pre-pandemia. Rispetto al 2019 resta da recuperare un 7% di presenze mancanti, ovvero circa 572mila pernottamenti, dei quali 319mila di stranieri (8% del valore pre-covid) e 253mila di italiani (6%). Il recupero ha interessato particolarmente i territori che più avevano sofferto l'impatto della pandemia nello scorso biennio, con Pisa (+31%) e Lucca (+26%) in forte risalita nell'anno, mentre Massa-Carrara, che aveva sofferto in misura minore la caduta del 2020, ha messo a segno un +14%. Rispetto ai livelli pre-covid, Massa-Carrara li ha già superati del 5%, mentre Lucca e Pisa devono recuperare ancora rispettivamente il 7% (247 mila pernottamenti) e il 10% (381 mila) dei valori 2019.

Le imprese dell'Area percepiscono i brevetti come una leva competitiva fondamentale per promuovere lo sviluppo e proteggere le proprie idee: i dati elaborati da Unioncamere-Dintec evidenziano come nel 2022 le domande per brevetti europei presentate da soggetti residenti nelle province di Pisa, Lucca e Massa-Carrara, e pubblicate dall'European Patent Office, siano state 124 (1.316 prendendo in considerazione gli ultimi 15 anni), il 45% di quelle complessivamente registrate in Toscana. La quota più grande (84%) è appannaggio delle imprese, mentre il 10% circa è ascrivibile ad enti di ricerca riferibili al territorio pisano, dove si trovano tre università e numerosi centri di ricerca pubblici. Il restante 6% delle domande di brevetto è stato invece registrato da privati.

La situazione creditizia nell'Area evidenzia come, dopo che la pandemia aveva compresso molte tipologie di spesa e di investimento generando un aumento del risparmio di imprese e famiglie, nel 2022 si è assistito a un rallentamento di tale dinamica, con le famiglie e le imprese che hanno ripreso a spendere, attingendo ai risparmi per finanziare le spese rimandate, ma anche per coprire l'aumento dei costi causato dall'inflazione o per cercare forme di impiego alternative come il residenziale. I prestiti alle imprese, dopo due anni di crescita, nel 2022 hanno registrato una flessione, andando a colpire soprattutto le realtà produttive di minori dimensioni e le artigiane che, rispetto alle altre, presentano quote di utilizzo dei fidi accordati molto elevate. Tra le diverse tipologie di prestiti sono diminuiti quelli per investimenti produttivi. Sono cresciuti invece quelli concessi alle famiglie per l'acquisto di abitazioni, seppur in progressivo rallentamento. Le sofferenze bancarie, ancora generalmente su livelli molto bassi, segnalano alcune criticità, soprattutto nelle costruzioni.

La crescente attenzione al digitale sta poi accelerando la riorganizzazione del sistema bancario anche nei territori dell'Area, con una diminuzione degli sportelli e dei Bancomat e un aumento delle operazioni online. L'aumento dell'utilizzo di forme di pagamento elettroniche, anche a causa di vincoli normativi, ha poi portato a un incremento dei POS.



## Tendenze recenti

Nel 2022 il sistema economico nazionale ha superato parte delle conseguenze economiche della crisi del Covid-19: il PIL italiano è cresciuto oltre le attese, con un aumento a consuntivo del 3,7%, un valore superiore rispetto ai principali partner europei per il secondo anno consecutivo. La crescita è stata sostenuta in particolar modo dalla domanda interna privata (consumi delle famiglie e investimenti fissi lordi, ma anche dalle esportazioni. Al contempo, la spesa delle famiglie ha frenato significativamente in autunno, risentendo della forte perdita di potere d'acquisto delle famiglie causata dai rincari dei prezzi, soprattutto dei beni energetici.

Nel trimestre finale dell'anno si è delineato un rallentamento dell'attività economica, ma per la prima parte del 2023 si prospetta un miglioramento della situazione, come certificato anche da Istat.

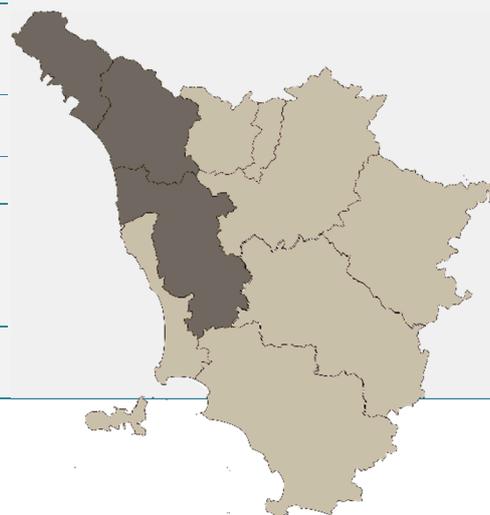
Si tratta di una fase di transizione verso uno scenario completamente diverso rispetto al recente passato, dove alcuni andamenti sembrano proseguire in continuità con il 2022, in particolare la forza delle costruzioni, trainate dalle politiche che ne hanno sostenuto la domanda, il protrarsi della fase di crescita della domanda di lavoro e la contrazione dei salari reali; altri delineano invece nuove tendenze per il 2023, come la frenata dei consumi dei servizi e la contrazione dei prezzi all'import, soprattutto a seguito della caduta delle quotazioni delle commodities. Per contenere la dinamica inflattiva le principali Banche Centrali hanno modificato in misura sostanziale l'intonazione della politica monetaria, rendendola meno accomodante, attenuando così ulteriormente il ritmo di crescita dell'economia mondiale. La Federal Reserve, in particolare, ha adottato una strategia di rialzo dei tassi già nel primo trimestre 2022, seguita in estate dalla BCE. Ciò ha dato ulteriore impulso al processo di apprezzamento del dollaro sull'euro, che ha raggiunto il picco nel corso dell'autunno, determinando una maggiore convenienza delle produzioni europee e spingendo le vendite estere dell'area Euro.

La strategia europea di diversificazione delle fonti di approvvigionamento del gas, intrapresa per fronteggiare la crisi energetica in atto soprattutto in Europa dopo lo scoppio del conflitto tra Russia e Ucraina, è risultata efficace e ha permesso di ridurre in pochi mesi la dipendenza dell'Area UE dalla Russia. Grazie anche a un inverno mite, le tensioni sul mercato del gas si sono progressivamente ridotte, e a fine maggio 2023 il prezzo del gas naturale europeo è tornato sui livelli di maggio 2021 (25 euro MWh), con una flessione complessiva del 67% dall'inizio dell'anno.

Il calo dei prezzi delle materie prime energetiche ha favorito un rallentamento della spinta inflazionistica: dal picco registrato nei mesi finali del 2022, quando l'inflazione ha sfiorato il +12% a livello nazionale, si è rilevata una progressiva diminuzione. Rimangono tuttavia moderate pressioni sui prezzi dei beni alimentari e di alcuni servizi che continuano a sostenere la componente di fondo e il "carrello della spesa", in particolare per beni di prima necessità, che incidono soprattutto sulle famiglie con redditi più bassi.

## I numeri della circoscrizione territoriale Toscana Nord-Ovest (province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa)

Comuni	87	
Superficie	5.373 kmq	
Popolazione	984.427	(residenti a dicembre 2022)
Popolazione straniera	86.146	(residenti a dicembre 2022)
Valore aggiunto	28,7 MLD € +3,7%	(anno 2022, a prz. correnti) var % vs 2021 a prz. costanti (Prometeia Spa)
Export	11,6 MLD € +14,4%	(anno 2022) var % vs 2021
Imprese registrate	107.273	(dicembre 2022)
Imprese attive	90.911	
di cui straniere	11.913	(dicembre 2022)
di cui giovanili	6.992	
di cui femminili	21.081	
Occupati	418.279	(anno 2022) +3,4% var % vs 2021





Disoccupati	31.535 -26,1%	(anno 2022) var % vs 2021
Tasso di disoccupazione (%)	7,0% -2,5 pp	(anno 2022) var vs 2021
Turisti (presenze totali)	7.739.864 +25,9%	(anno 2022) var % vs 2021
Credito (prestiti vivi)	22,7 MLD € +0,6%	(dicembre 2022) var % vs 2021

## **IL CONTESTO INTERNO**

Il 2022 è stato un anno molto complesso segnato dal completamento di quel processo di accorpamento tra le Camere di Lucca, Massa Carrara e Pisa che trae le proprie origini dalla riforma del sistema camerale avviata nel lontano novembre 2016 con il Decreto Legislativo n. 219 e che ha portato alla costituzione della nuova CCIAA della Toscana Nord Ovest il 1° luglio 2022.

Nei primi mesi della nuova Camera l'intera struttura, coordinata dalla dirigenza, ha avviato il delicato compito di armonizzazione delle procedure amministrative, dei processi, dei Regolamenti e delle attività presenti nei tre Enti di origine dando spazio al confronto, a tratti acceso, alla riflessione, alla razionalizzazione/ottimizzazione per giungere alla definizione di nuove modalità più efficaci e efficienti di lavoro.

Il percorso che porterà a dare a tutti i dipendenti (camerali e delle partecipate), la consapevolezza di lavorare per un unico ente con prassi e obiettivi comuni, è tuttora in corso, sarà ancora lungo e richiederà informazione costante, formazione continua e contiguità di azione.

Contestualmente allo svolgimento dei processi sopra descritti, la struttura della nuova Camera ha portato anche a termine i cicli della performance di ciascuna Camera di origine, definiti nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche 2022 approvate dai rispettivi Commissari straordinari delle Camere cessate a fine 2021.

## **LE RISORSE UMANE**

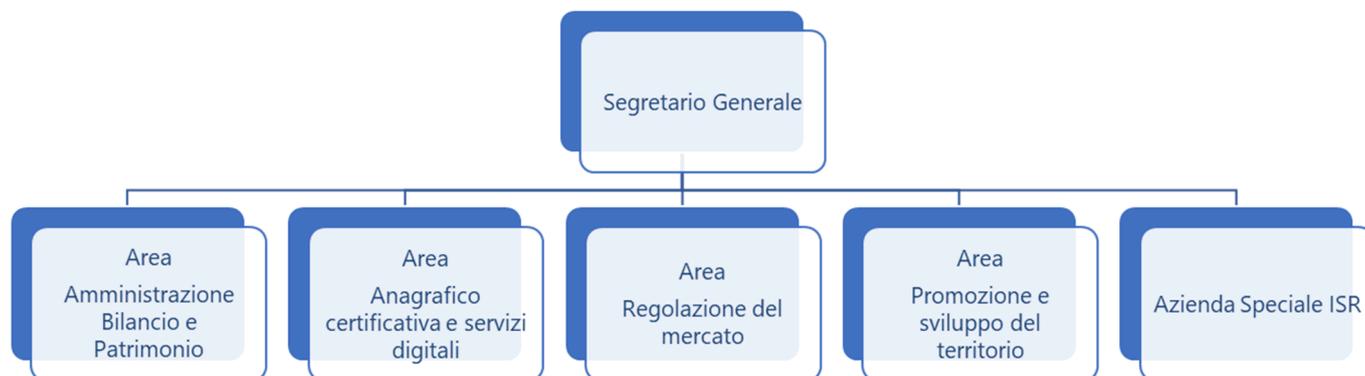
La CCIAA TNO è articolata in 4 Aree dirigenziali, delle quali una è affidata, in via transitoria, alla responsabilità di dirigenti diversi per ciascuna sede.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

Al vertice della struttura vi è il Segretario generale con l'Area di staff.

In attesa della riorganizzazione della microstruttura, nel 2022 la CCIAA TNO ha operato con un organigramma "somma" di quelli presenti nelle Camere di origine

Di seguito si riporta l'organigramma 2022 limitatamente alla macrostruttura camerale, in attesa della riorganizzazione della microstruttura camerale.





### **LIVELLI ORGANIZZATIVI**

La CCIAA TNO al 31 dicembre 2022 conta 122 dipendenti:

- 4 di categoria dirigenziale (di cui 1 in comando presso altro Ente)
- 32 di categoria D
- 70 di categoria C
- 15 di categoria B
- 1 di categoria A

I dipendenti a tempo indeterminato sono 122 e nessuno a tempo determinato.

I dipendenti part time sono 14.

Oltre ai dipendenti camerale la CCIAA TNO si avvale anche del personale dipendente della propria azienda speciale "Istituto di Studi e Ricerche" (ISR). Attualmente l'ISR ha 5 dipendenti, di cui 3 donne; tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminato, con 2 part time.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale camerale per categorie, classi di età e titolo di studio, ivi compresa un'unità in comando presso l'Ente, successivamente stabilizzata, ivi compresa un'unità in comando presso l'Ente, successivamente stabilizzata.

<b>Composizione del personale per categoria</b>			
<b>Categoria</b>	<b>01/07/2022</b>	<b>31/12/2022</b>	
Segretario generale	1	1	
Dirigenti	3	3	
Personale di cat. D	32	32	
Personale di cat. C	70	70	
Personale di cat. B	15	15	
Personale di cat. A	1	1	
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	

<b>Dotazione di personale per classi di età</b>	
<b>Classi di età</b>	<b>2022</b>
20 - 29	0
30 - 39	0
40 - 49	25
50 - 59	73
60 e oltre	24
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>



Dotazione di personale per titolo di studio	
Titolo di studio	2022
scuola dell'obbligo	9
diploma	54
laurea	59
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>

### **L'ENTE È ARTICOLATO SU CINQUE SEDI:**

SEDE LEGALE: Viareggio – Via Leonida Repaci, 16

SEDI SUL TERRITORIO: Lucca – Corte Campana, 10

Massa Carrara – Piazza 2 Giugno, 16 (Carrara)

Pisa - Piazza Vittorio Emanuele II, 5

Santa Croce sull'Arno - Via provinciale Francesca Sud, n. 88

La CCIAA TNO, inoltre, si avvale della propria **Azienda Speciale ISR "Istituto Studi e Ricerche"**, che ha il compito di garantire, in stretta collaborazione con l'ufficio Studi e statistica, un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico delle province di riferimento, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui principali fenomeni economici.

Al contempo sono affidate a ISR le indagini Excelsior per la Toscana Nord Ovest, le indagini sulla customer satisfaction dei servizi camerali e le analisi sull'impatto (diretto) delle iniziative camerali e di alcuni eventi partecipati.

Attualmente l'ISR ha 5 dipendenti, di cui 3 donne; tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminato, con 2 part time.



## **LE RISORSE**

Principali risultanze del Conto economico 2022

CCIAA TNO	CONSUNTIVO 2022
Diritto annuale	12.784.090,22
Diritti di segreteria	4.545.690,48
Contributi e trasferimenti	1.433.327,90
Proventi da gestione di servizi	378.726,48
Variazioni rimanenze	-12.914,14
<b>Proventi correnti</b>	<b>19.128.920,940</b>
Personale	6.701.595,91
Funzionamento	3.850.536,25
Interventi economici	5.162.715,74
Ammortamenti e accantonamenti	5.465.296,31
<b>Oneri correnti</b>	<b>21.180.144,21</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>-2.051.223,27</b>
<b>Risultato Gestione finanziaria</b>	<b>351.240,75</b>
<b>Risultato Gestione straordinaria</b>	<b>2.434.234,03</b>
Rettifiche Attivo patrimoniale	-3.902,49
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>730.349,02</b>



Attivo dello Stato Patrimoniale:

	Anno 2022
Immobilizzazioni immateriali	105.373,51
Immobilizzazioni materiali	19.041.416,38
Immobilizzazioni finanziarie	28.617.578,14
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>47.764.368,03</b>
Crediti di funzionamento	3.990.688,08
Disponibilità liquide	33.989.595,20
Rimanenze	131.024,27
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>38.111.307,55</b>
Ratei e risconti attivi	7.798,76
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>85.883.474,34</b>

Passivo dello Stato Patrimoniale:

CCIAA TNO	Anno 2022
Debiti di finanziamento	0,00
Trattamento di fine rapporto	8.098.649,35
Debiti di funzionamento	5.706.694,74
Fondi per rischi e oneri	3.645.974,42
Ratei e risconti passivi	153.365,42
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>17.604.683,93</b>
Patrimonio netto esercizi precedenti	58.081.779,94
Avanzo economico d'esercizio	2.581.568,33
Riserva di partecipazioni	7.615.442,14
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>85.883.474,34</b>

In particolare, per le iniziative di carattere promozionale (Interventi economici) già approvate dagli organi delle tre Camere di origine, in conformità con quanto indicato dalla Circolare MISE n. 3622 del 5 febbraio 2009, le risorse, accantonate in appositi fondi dei bilanci chiusi al 30 giugno delle tre Camere, denominati "spese future", sono stati utilizzati, sotto la guida dei dirigenti locali, per la realizzazione delle stesse nel corso del secondo semestre dell'anno, il primo della nuova Camera, i cui risultati sono rendicontati nelle successive relazioni sulla performance conseguita dalle singole sedi.

Il "fondo spese future per interventi economici" ha accolto complessivamente, pressoché tutti i costi relativi agli interventi economici programmati dalle Camere oggi accorpate per l'intero 2022 e non ancora realizzati alla data del 30.06.



### **3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Come specificato in premessa per la rendicontazione della performance organizzativa si fa riferimento alle Relazioni performance 2022 delle singole Camere di origine allegate.



### 3.4 - Bilancio di genere

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo economico del Paese come sottolineato dal PNRR.

Le amministrazioni pubbliche, in particolare, sono tenute, come disposto dal Codice delle pari opportunità (D. lgs. 198/2006) e dal D. Lgs. 165/2001, ad adottare il Piano Triennale per le azioni positive per assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Le azioni positive sono le "misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro".

Il primo Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Camera Toscana Nord-Ovest è stato costituito con determinazione del Segretario generale n° 45 del 28/02/2023; le misure previste per il triennio 2023 - 2025 sono, quindi, adottate per la prima volta nel nuovo Ente e sono parte integrante del Piano Integrato Attività ed Organizzazione (PIAO).

Pertanto solo a partire dalla Relazione Performance 2023 sarà possibile rendicontare i risultati conseguiti con il piano delle azioni positive 2023-2025.

Al fine di sviluppare un sistema condiviso di valori è stato attivato un percorso di accompagnamento dei dipendenti per favorire l'integrazione progressiva tra le tre realtà, anche attraverso la conoscenza reciproca fra le persone e dei rispettivi luoghi di lavoro, denominato "Costruiamo Toscana Nord Ovest". Il percorso ha visto l'organizzazione di tre giornate di incontro – nelle tre principali sedi di lavoro – rivolte a tutti i dipendenti, nel corso delle quali sono stati presentati la vision della nuova Camera (valori di fondo, scenari futuri, obiettivi di lungo periodo), fatti conoscere e visitati i rispettivi luoghi di lavoro, stimolata la conoscenza interpersonale e la socializzazione fra i dipendenti delle diverse sedi ed offerti spunti di riflessione su alcuni temi formativi che possono favorire la costruzione di una cultura organizzativa condivisa (lavoro in team, leadership e importanza delle persone, cultura del cambiamento).

Inoltre nel dicembre 2022 è stata svolta una indagine sul benessere organizzativo omogenea per tutte e tre le sedi camerali, rivolta a tutto il personale, tesa a raccogliere i giudizi sul percorso intrapreso e a fornire nuovi spunti di miglioramento per il lavoro di tutti. I risultati dell'indagine rappresentano il punto di partenza per l'impostazione di azioni di miglioramento.



## 4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Limitatamente al secondo semestre 2022 gli obiettivi del Segretario generale della CCIAA TNO, assegnati con Delibera di Giunta n. 49 del 3 novembre 2022, coincidono con il PIRA 2022 di TNO.

Di seguito i risultati conseguiti:

### SEGRETARIO GENERALE – Dr.ssa Cristina Martelli

Performance organizzativa Ente - Toscana Nord Ovest dicembre 2022

Risultato obiettivi secondo semestre 2022 Segretario Generale

Data download 07/06/2023

15:27:34

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore	Raggiungimento	Valutazione
<b>Ente</b>							<b>99,30%</b>	
50,00%	AS2 - Crescita delle imprese e del territorio		Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale.				<b>98,60%</b>	
50,00%	OS_2.3TransEcoDigit - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative						<b>100,00%</b>	
100,00%	<b>Indicatori</b>						<b>100,00%</b>	
25,00%	OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese		Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto)	>= 500 N.	565 N.	<b>100,00%</b>		
25,00%	OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID		Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	>= 30 N.	35 N.	<b>100,00%</b>		
25,00%	OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID		Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	>= 650 N.	778 N.	<b>100,00%</b>		
25,00%	OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0		Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali)	>= 0,23 N.	0,53 N.	<b>100,00%</b>		
0,00%	<b>Obiettivi operativi</b>						<b>N/D</b>	

Nessun obiettivo operativo associato all'obiettivo strategico



50,00%	OS_2.4Internazionliz - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento				97,20%	
100,00%	<b>Indicatori</b>				97,20%	
25,00%	OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)	>= 500 N.	444 N.	88,80%		
25,00%	OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 35 N.	69 N.	100,00%		
25,00%	OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici	>= 15,00 %	16,27 %	100,00%		
25,00%	OC_Int_04 - Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione Indica la capacità di risposta entro i 5 gg delle domande pervenute allo sportello Internazionalizzazione inerenti chiarimenti/ricieste di informazioni/quesiti su pratiche necessarie per attività di import/export ma anche informative su fiere e iniziative per l'estero	>= 70 N.	166 N.	100,00%		
0,00%	<b>Obiettivi operativi</b>				N/D	

Nessun obiettivo operativo associato all'obiettivo strategico

50,00%	AS3 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e promuovendo forme di giustizia alternativa				100,00%	
100,00%	OS_3.1PatrimonDati - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella PiattaformaDigitaleNazionaleDati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli)				100,00%	
100,00%	<b>Indicatori</b>				100,00%	
50,00%	OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	>= 29,50 %	31,24 %	100,00%		
50,00%	OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e	>= 11 N.	12,07 N.	100,00%		



	rinnovi) di firma digitale (smart card e token)				
0,00%	<i>Obiettivi operativi</i>			<i>N/D</i>	

Relativamente alla dirigenza della CCIAA TNO, come già detto in premessa, con Determina n. 125 dell'8 novembre 2022, sono stati confermati gli obiettivi già assegnati nelle rispettive Camere di provenienza che derivano dagli obiettivi strategici collegati alle Relazioni Previsionali e Programmatiche di origine, fatta salva la valutazione finale che terrà conto, anche con il supporto dell'OIV, della diversa articolazione dei ruoli e delle responsabilità, nonché dell'avvenuta fusione delle tre camere.

Pertanto, relativamente ai risultati conseguiti dalla dirigenza della CCIAA TNO, si rinvia alle Relazioni Performance delle single Camere di origine.



CCIAA di Toscana Nord Ovest

## La Relazione sulla performance 2022

[Approvata con Delibera di Giunta n. .... del 27 giugno 2023](#)



## SOMMARIO

Premessa .....	2
<b>1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....</b>	<b>7</b>
<b>3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>15</b>
3.4 - Bilancio di genere.....	16
<b>4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI .....</b>	<b>17</b>



## Premessa

La Relazione sulla performance rappresenta lo strumento attraverso il quale la Camera di Commercio di Toscana Nord Ovest rende conto del proprio operato alle imprese, alla comunità, ai partner istituzionali, alle risorse umane, ovvero ai propri stakeholder, interni ed esterni, illustrando i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente.

Si tratta di un lavoro svolto nella convinzione che ciò rappresenti non solo un dovere istituzionale, ma anche un mezzo attraverso il quale rafforzare le relazioni instaurate e il grado di conoscenza della propria azione nella nostra comunità, condizione indispensabile per consentire la realizzazione della strategia definita nel programma di mandato.

Con la Relazione sulla Performance l'Ente porta a conoscenza degli stakeholder gli impegni assunti nei loro confronti, in termini di attese da soddisfare e modalità operative da adottare ed evidenza, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti e indicandone le cause e le misure correttive da attuare.

Come è noto, a seguito della ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018 e del conseguente accorpamento delle Camere di Pisa, Lucca e Massa Carrara, è nata il 30 giugno 2022, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest (d'ora innanzi anche TNO o Camera di Commercio) che è subentrata dal 1° luglio 2022 nella titolarità delle posizioni e dei rapporti giuridici attivi e passivi, anche processuali delle Camere accorpate.

La costituzione della nuova Camera ha rappresentato un momento storico, ma altrettanto delicato: da un lato, infatti, è nata una grande Camera, sia per il panorama toscano che nazionale, che aspira a nuovi e più ampi traguardi di performance a sostegno delle imprese; dall'altro, le sue fondamenta sono rappresentate dalle tre Camere di origine delle quali mantiene le radici, le specificità territoriali e le buone prassi.

La missione che la CCIAA TNO si è data nella definizione del Programma di mandato è stata proprio quella di saldare questi due elementi dandosi come mission quella "Creare valore per gli stakeholders della nuova Camera TNO diventando nel quinquennio di mandato il partner di riferimento per lo sviluppo economico del sistema istituzionale e produttivo delle tre province di competenza". La nuova CCIAA vuole dunque difendere l'identità di ciascuna delle aree geografiche potenziando contemporaneamente una comune visione d'insieme.

La Relazione Previsionale e Programmatica per periodo dal 1° luglio al 31 dicembre 2022, è stato il primo atto di programmazione della CCIAA TNO, in cui, nelle more della predisposizione del Programma Pluriennale di mandato 2023-2027, per l'anno 2022 si specifica che vengono portati a termine i cicli della performance di ciascuna Camera di origine, definiti nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche 2022 (approvate rispettivamente con Delibera del Commissario straordinario della CCIAA di Lucca n. 62 del 29/10/2021 aggiornata con Delibera del Commissario straordinario n. 6 del 09/02/2022 e n. 57 del 29/6/2022; con Delibera del Commissario straordinario della CCIAA di Pisa n. 81 del 28/10/2021 e con Delibera del Commissario straordinario della CCIAA di Massa Carrara n. 55 del 9/11/2021 aggiornata con Delibera del Commissario straordinario n. 18 del 01/04/2022). Nella RPP si specifica, inoltre, che negli ultimi mesi dell'anno non sono previste attività diverse da quelle già approvate con le Relazioni Previsionali e Programmatiche 2022 delle tre Camere di origine che, conseguentemente mantengono la loro validità fino a fine 2022 e vanno complessivamente a formare la Relazione Previsionale e Programmatica della CCIAA Toscana Nord Ovest 2022.



In data 13 ottobre 2022 con Delibera di Giunta è stato approvato il PIRA della CCIAA TNO che, in considerazione del limitato periodo temporale di riferimento, si compone esclusivamente degli obiettivi comuni di sistema di carattere non economico, in quanto le tre sedi camerali proseguono con gli obiettivi già definiti dalle Camere di origine.

Pertanto, limitatamente al 2022, la Relazione performance della CCIAA TNO è composta dalla rendicontazione dei risultati raggiunti in merito agli obiettivi definiti con il Pira per il periodo ottobre-dicembre 2022, nonché dalle 3 Relazioni performance elaborate da ciascuna delle Camera di origine.



## 1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

La CCIAA della Toscana Nord Ovest (TNO), costituita il 1° luglio 2022 dalla fusione delle Camere di Commercio di Lucca, Massa Carrara e Pisa, con Delibera n. 38 del 13 ottobre 2022, ha approvato il Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio, che si compone esclusivamente degli obiettivi comuni di sistema di carattere non economico in quanto, come da circolare Mise n. 105995 del 01-07-2015, le tre Camere di Commercio di origine hanno portato a compimento gli obiettivi già definiti nei rispettivi documenti programmatici.

Di seguito si illustrano i risultati conseguiti nel PIRA 2022 – II semestre, dalla CCIAA TNO:

MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese							
PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo							
OS_2.3 - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative (Peso: 50,00%)							
Risorse 2022 - Preventivo		2.384.477,10 Euro					
Risorse 2022 - Consuntivo		2.764.555,01 Euro					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Consuntivo 2022
		2022	2023	2024			
OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto) (Peso: 25,00%)	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	Volume	N.	565,00 N.
OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID (Peso: 25,00%)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	Volume	N.	35,00 N.
OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID (Peso: 25,00%)	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	>= 650,00 N.	>= 650,00 N.	>= 650,00 N.	Volume	N.	778,00 N.
OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12	>= 0,23 N.	>= 0,23 N.	>= 0,23 N.	Efficacia	N.	0,53 N.



Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali) (Peso: 25,00%)							
---	--	--	--	--	--	--	--

**MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati**

**PROGRAMMA - 004 - Vigilanza e tutela dei consumatori**

**OS\_3.1 - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella PiattaformaDigitaleNazionaleDati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli) (Peso: 100,00%)**

**Risorse 2022 - Preventivo** 1.143.945,00 Euro

**Risorse 2022 - Consuntivo** 901.691,15 Euro

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Consuntivo 2022
		2022	2023	2024			
OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 50,00%)	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12	>= 29,50 %	>= 32,00 %	>= 35,00 %	Efficacia	%	31,24 %
OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) (Peso: 50,00%)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	Efficacia	N.	12,07 N.

**MISSIONE - 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo**

**PROGRAMMA - 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy**

**OS\_2.4 - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento (Peso: 50,00%)**

<b>Descrizione</b>							
<b>Risorse 2022 - Preventivo</b>	1.231.916,20 Euro						
<b>Risorse 2022 - Consuntivo</b>	659.809,21 Euro						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità	Consuntivo



		2022	2023	2024		misura	2022
<p>OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione</p> <p>Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari...)</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	>= 500,00 N.	Volume	N.	444,00 N.
<p>OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati</p> <p>Esprime il volume di attività degli incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 35,00 N.	>= 35,00 N.	>= 35,00 N.	Volume	N.	69,00 N.
<p>OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione</p> <p>Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N. imprese esportatrici	>= 15,00 %	>= 15,00 %	>= 15,00 %	Efficacia	%	16,27 %
<p>OC_Int_04 - Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione</p> <p>Indica la capacità di risposta entro i 5 gg a domande pervenute allo sportello Intern.ne inerenti chiarimenti/ricieste di informazioni/quesiti su pratiche necessarie per attività di import/export ma anche informative su fiere e iniziative per l'estero</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione	>= 70,00 N.	>= 70,00 N.	>= 70,00 N.	Qualità	N.	166,00 N.



## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### **IL CONTESTO ESTERNO - SCENARIO SOCIO-ECONOMICO**

Sulla base delle più recenti stime di Prometeia Spa (Scenari per le economie locali), formulate ad aprile 2023, il valore aggiunto complessivamente prodotto nell'Area della Toscana Nord-Ovest nel 2022 è stimato pari a 28.730 milioni di euro (a prezzi correnti), in crescita del +3,7% rispetto al 2021 (in termini reali), recuperando in pieno quanto perso nel biennio 2020-21 e portandosi 2,3 punti percentuali sopra i livelli pre-pandemia.

A livello settoriale, è proseguita la spinta delle costruzioni che nel 2022 hanno mantenuto un elevato tasso di crescita del valore aggiunto generato (+11,6%) grazie ancora al sostegno delle agevolazioni fiscali. Buona anche la dinamica stimata per il comparto dei servizi, con un +5,2%, grazie anche alla forte ripresa del turismo e dei consumi delle famiglie. Per le imprese industriali dell'Area il valore aggiunto è invece stimato in calo del -2,1% rispetto all'anno precedente, poco peggio della media regionale, mentre l'agricoltura avrebbe rilevato un calo del 2%.

La dinamica interna all'Area rileva una crescita per tutti i territori nel 2022, con Massa-Carrara in recupero del +4,6%, Pisa del +3,6% e Lucca del +3,5%. In particolare, si segnalano il calo del comparto industriale a Lucca (-3,7%) e a Pisa (-1,3%), e la scarsa crescita delle costruzioni a Pisa che si fermano al +4,2% nell'anno, contro il +17,8% e il +17,3% rilevato da Massa-Carrara e Lucca nei dodici mesi.

Per il 2023 viene previsto un forte rallentamento della crescita economica dell'Area, che nel complesso scenderebbe al +0,7% (contro il -0,2% nelle previsioni di ottobre 2022) con tutti i territori in frenata ma positivi: Massa-Carrara (+1,0%) e Pisa e Lucca (+0,6% per entrambe). In particolare, rallenterebbe molto la crescita delle costruzioni (+3,2%, per la fine degli incentivi fiscali) e dei servizi (+0,9%), mentre per industria (-0,7%) e agricoltura (-1,7%) si attenuerebbe la flessione rispetto al 2022.

Il tessuto imprenditoriale si è contraddistinto per una dinamica positiva ma in rallentamento nel 2022: le imprese registrate nell'Area a fine anno erano 107.273 (26,5% del totale regionale), con un saldo imprenditoriale positivo del +0,5% contro il +1,1% del 2021. L'analisi dei dati evidenzia una sintonia della dinamica imprenditoriale non solo tra i territori delle tre province, ma anche con il dato rilevato a livello regionale. Dopo un positivo avvio d'anno, a partire dal secondo trimestre i processi di natimortalità imprenditoriale hanno subito un progressivo rallentamento, con una diminuzione delle iscrizioni e un lieve aumento delle cessazioni rispetto al 2021.

Il mercato del lavoro ha registrato un deciso miglioramento nel 2022, con un aumento dell'occupazione e una diminuzione delle persone in cerca di lavoro. La rilevazione campionaria sulle Forze di lavoro effettuata da ISTAT rileva per il 2022 un aumento del numero di occupati di oltre tredicimila unità (+3,3%) nell'Area, cui si associa una riduzione del numero di persone in cerca di occupazione (-11 mila; -26,1%) e degli inattivi 15-64 anni (-4.600; -2,5%). All'interno dell'area, la provincia di Massa-Carrara presenta le maggiori criticità occupazionali: il tasso di occupazione (15-64 anni) aumenta in tutti i territori, con Pisa al 67,8% seguita da vicino da Lucca (67,2%), mentre Massa-Carrara si ferma al 60,7%; quello di disoccupazione scende invece al 6,7% a Pisa e al 6,8% a Lucca, ma a Massa-Carrara, pur diminuendo, resta su valori elevati (8,9%).

I contratti comunicati dalle aziende ai Centri per l'Impiego dell'Area nel 2022 sono stati oltre 212 mila, un valore in crescita del +13,5% rispetto al 2021 e superiore anche nel confronto con il periodo pre-covid, evidenziando un +12,2% di avviamenti al lavoro comunicati rispetto al 2019.

Tali dati sono confermati indirettamente anche dalla riduzione del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, che nel 2022 è fortemente diminuita rispetto al 2021, malgrado una ripresa della componente straordinaria.

L'indagine Excelsior sui fabbisogni occupazionali delle imprese mette in luce poi un forte incremento delle difficoltà incontrate dalle imprese nel reperimento delle figure professionali ricercate, che a fine 2022 riguardano mediamente un'assunzione in programma su due.

Le esportazioni di beni dell'Area, espresse a prezzi correnti, sono cresciute del +14,4% nel 2022 rispetto al 2021, un andamento in linea con la media toscana (+14,3%) ma al di sotto di quella italiana (+20%). A livello territoriale è proseguita la crescita del valore delle vendite all'estero delle province di Pisa e Lucca, con valori prossimi ai venti



punti percentuali, mentre per Massa-Carrara l'export ha rilevato una lieve contrazione (-2,7%), legata in buona parte alla discontinua contabilizzazione di commesse pluriennali del comparto della meccanica. Nello stesso periodo, sono cresciute anche le importazioni, facendo segnare tassi di aumento storicamente elevati per l'Area (+38%) ma in linea con Toscana e Italia.

A fronte di un contesto macroeconomico internazionale nel quale assumono sempre più rilievo le dinamiche inflazionistiche e le carenze di materie prime registrate in alcune importanti filiere produttive, va in ogni caso tenuta in considerazione l'evoluzione dei prezzi dei prodotti, in forte crescita tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021. I prezzi più elevati hanno condizionato i valori scambiati che, inevitabilmente, si sono gonfiati. In aggiunta, il cambio euro/dollaro, sceso sotto la parità tra agosto e ottobre dopo vent'anni, ha contribuito a rendere più competitive le produzioni delle imprese europee, e quindi anche quelle delle imprese dell'Area, ma la debolezza dell'euro ha incrementato anche il costo dei prodotti importati per la successiva trasformazione, che si è esteso ai prezzi all'export.

In tale ottica IRPET (Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana) stima che, a prezzi costanti, nel 2022 le esportazioni dell'Area della Toscana Nord-Ovest siano cresciute del +5,7%, con la maggior crescita rilevata per Pisa con il +14,8% (dal +19,6% a prezzi correnti), seguita da Lucca con il +9% (dal +20% a prezzi correnti), mentre per Massa-Carrara la diminuzione delle esportazioni salirebbe al -12%.

Nel corso del 2022 si è assistito a un ulteriore recupero dei flussi turistici interni ed esteri verso un pieno recupero dei volumi antecedenti la crisi: la crescita delle presenze nell'Area rilevata nell'anno è pari al +26%, che sommata al +45% del 2021 riavvicina il settore alla situazione pre-pandemia. Rispetto al 2019 resta da recuperare un 7% di presenze mancanti, ovvero circa 572mila pernottamenti, dei quali 319mila di stranieri (8% del valore pre-covid) e 253mila di italiani (6%). Il recupero ha interessato particolarmente i territori che più avevano sofferto l'impatto della pandemia nello scorso biennio, con Pisa (+31%) e Lucca (+26%) in forte risalita nell'anno, mentre Massa-Carrara, che aveva sofferto in misura minore la caduta del 2020, ha messo a segno un +14%. Rispetto ai livelli pre-covid, Massa-Carrara li ha già superati del 5%, mentre Lucca e Pisa devono recuperare ancora rispettivamente il 7% (247 mila pernottamenti) e il 10% (381 mila) dei valori 2019.

Le imprese dell'Area percepiscono i brevetti come una leva competitiva fondamentale per promuovere lo sviluppo e proteggere le proprie idee: i dati elaborati da Unioncamere-Dintec evidenziano come nel 2022 le domande per brevetti europei presentate da soggetti residenti nelle province di Pisa, Lucca e Massa-Carrara, e pubblicate dall'European Patent Office, siano state 124 (1.316 prendendo in considerazione gli ultimi 15 anni), il 45% di quelle complessivamente registrate in Toscana. La quota più grande (84%) è appannaggio delle imprese, mentre il 10% circa è ascrivibile ad enti di ricerca riferibili al territorio pisano, dove si trovano tre università e numerosi centri di ricerca pubblici. Il restante 6% delle domande di brevetto è stato invece registrato da privati.

La situazione creditizia nell'Area evidenzia come, dopo che la pandemia aveva compresso molte tipologie di spesa e di investimento generando un aumento del risparmio di imprese e famiglie, nel 2022 si è assistito a un rallentamento di tale dinamica, con le famiglie e le imprese che hanno ripreso a spendere, attingendo ai risparmi per finanziare le spese rimandate, ma anche per coprire l'aumento dei costi causato dall'inflazione o per cercare forme di impiego alternative come il residenziale. I prestiti alle imprese, dopo due anni di crescita, nel 2022 hanno registrato una flessione, andando a colpire soprattutto le realtà produttive di minori dimensioni e le artigiane che, rispetto alle altre, presentano quote di utilizzo dei fidi accordati molto elevate. Tra le diverse tipologie di prestiti sono diminuiti quelli per investimenti produttivi. Sono cresciuti invece quelli concessi alle famiglie per l'acquisto di abitazioni, seppur in progressivo rallentamento. Le sofferenze bancarie, ancora generalmente su livelli molto bassi, segnalano alcune criticità, soprattutto nelle costruzioni.

La crescente attenzione al digitale sta poi accelerando la riorganizzazione del sistema bancario anche nei territori dell'Area, con una diminuzione degli sportelli e dei Bancomat e un aumento delle operazioni online. L'aumento dell'utilizzo di forme di pagamento elettroniche, anche a causa di vincoli normativi, ha poi portato a un incremento dei POS.



## Tendenze recenti

Nel 2022 il sistema economico nazionale ha superato parte delle conseguenze economiche della crisi del Covid-19: il PIL italiano è cresciuto oltre le attese, con un aumento a consuntivo del 3,7%, un valore superiore rispetto ai principali partner europei per il secondo anno consecutivo. La crescita è stata sostenuta in particolar modo dalla domanda interna privata (consumi delle famiglie e investimenti fissi lordi, ma anche dalle esportazioni. Al contempo, la spesa delle famiglie ha frenato significativamente in autunno, risentendo della forte perdita di potere d'acquisto delle famiglie causata dai rincari dei prezzi, soprattutto dei beni energetici.

Nel trimestre finale dell'anno si è delineato un rallentamento dell'attività economica, ma per la prima parte del 2023 si prospetta un miglioramento della situazione, come certificato anche da Istat.

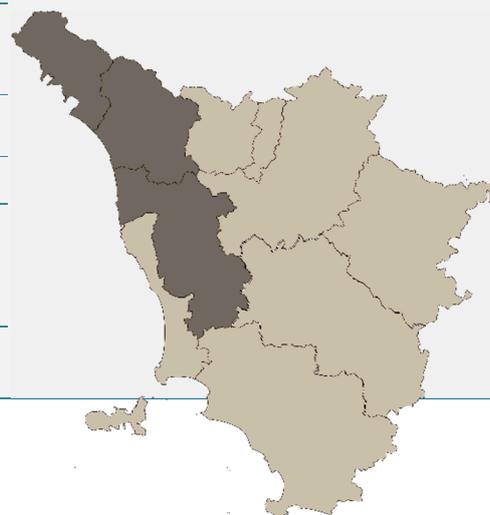
Si tratta di una fase di transizione verso uno scenario completamente diverso rispetto al recente passato, dove alcuni andamenti sembrano proseguire in continuità con il 2022, in particolare la forza delle costruzioni, trainate dalle politiche che ne hanno sostenuto la domanda, il protrarsi della fase di crescita della domanda di lavoro e la contrazione dei salari reali; altri delineano invece nuove tendenze per il 2023, come la frenata dei consumi dei servizi e la contrazione dei prezzi all'import, soprattutto a seguito della caduta delle quotazioni delle commodities. Per contenere la dinamica inflattiva le principali Banche Centrali hanno modificato in misura sostanziale l'intonazione della politica monetaria, rendendola meno accomodante, attenuando così ulteriormente il ritmo di crescita dell'economia mondiale. La Federal Reserve, in particolare, ha adottato una strategia di rialzo dei tassi già nel primo trimestre 2022, seguita in estate dalla BCE. Ciò ha dato ulteriore impulso al processo di apprezzamento del dollaro sull'euro, che ha raggiunto il picco nel corso dell'autunno, determinando una maggiore convenienza delle produzioni europee e spingendo le vendite estere dell'area Euro.

La strategia europea di diversificazione delle fonti di approvvigionamento del gas, intrapresa per fronteggiare la crisi energetica in atto soprattutto in Europa dopo lo scoppio del conflitto tra Russia e Ucraina, è risultata efficace e ha permesso di ridurre in pochi mesi la dipendenza dell'Area UE dalla Russia. Grazie anche a un inverno mite, le tensioni sul mercato del gas si sono progressivamente ridotte, e a fine maggio 2023 il prezzo del gas naturale europeo è tornato sui livelli di maggio 2021 (25 euro MWh), con una flessione complessiva del 67% dall'inizio dell'anno.

Il calo dei prezzi delle materie prime energetiche ha favorito un rallentamento della spinta inflazionistica: dal picco registrato nei mesi finali del 2022, quando l'inflazione ha sfiorato il +12% a livello nazionale, si è rilevata una progressiva diminuzione. Rimangono tuttavia moderate pressioni sui prezzi dei beni alimentari e di alcuni servizi che continuano a sostenere la componente di fondo e il "carrello della spesa", in particolare per beni di prima necessità, che incidono soprattutto sulle famiglie con redditi più bassi.

## I numeri della circoscrizione territoriale Toscana Nord-Ovest (province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa)

Comuni	87	
Superficie	5.373 kmq	
Popolazione	984.427	(residenti a dicembre 2022)
Popolazione straniera	86.146	(residenti a dicembre 2022)
Valore aggiunto	28,7 MLD € +3,7%	(anno 2022, a prz. correnti) var % vs 2021 a prz. costanti (Prometeia Spa)
Export	11,6 MLD € +14,4%	(anno 2022) var % vs 2021
Imprese registrate	107.273	(dicembre 2022)
Imprese attive	90.911	
di cui straniere	11.913	(dicembre 2022)
di cui giovanili	6.992	
di cui femminili	21.081	
Occupati	418.279	(anno 2022) +3,4% var % vs 2021





Disoccupati	31.535 -26,1%	(anno 2022) var % vs 2021
Tasso di disoccupazione (%)	7,0% -2,5 pp	(anno 2022) var vs 2021
Turisti (presenze totali)	7.739.864 +25,9%	(anno 2022) var % vs 2021
Credito (prestiti vivi)	22,7 MLD € +0,6%	(dicembre 2022) var % vs 2021

## **IL CONTESTO INTERNO**

Il 2022 è stato un anno molto complesso segnato dal completamento di quel processo di accorpamento tra le Camere di Lucca, Massa Carrara e Pisa che trae le proprie origini dalla riforma del sistema camerale avviata nel lontano novembre 2016 con il Decreto Legislativo n. 219 e che ha portato alla costituzione della nuova CCIAA della Toscana Nord Ovest il 1° luglio 2022.

Nei primi mesi della nuova Camera l'intera struttura, coordinata dalla dirigenza, ha avviato il delicato compito di armonizzazione delle procedure amministrative, dei processi, dei Regolamenti e delle attività presenti nei tre Enti di origine dando spazio al confronto, a tratti acceso, alla riflessione, alla razionalizzazione/ottimizzazione per giungere alla definizione di nuove modalità più efficaci e efficienti di lavoro.

Il percorso che porterà a dare a tutti i dipendenti (camerali e delle partecipate), la consapevolezza di lavorare per un unico ente con prassi e obiettivi comuni, è tuttora in corso, sarà ancora lungo e richiederà informazione costante, formazione continua e contiguità di azione.

Contestualmente allo svolgimento dei processi sopra descritti, la struttura della nuova Camera ha portato anche a termine i cicli della performance di ciascuna Camera di origine, definiti nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche 2022 approvate dai rispettivi Commissari straordinari delle Camere cessate a fine 2021.

## **LE RISORSE UMANE**

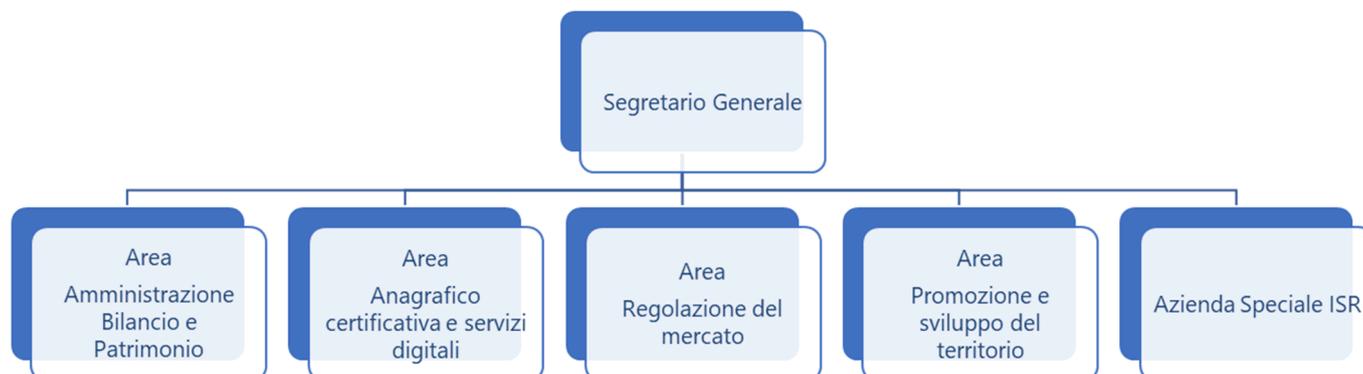
La CCIAA TNO è articolata in 4 Aree dirigenziali, delle quali una è affidata, in via transitoria, alla responsabilità di dirigenti diversi per ciascuna sede.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

Al vertice della struttura vi è il Segretario generale con l'Area di staff.

In attesa della riorganizzazione della microstruttura, nel 2022 la CCIAA TNO ha operato con un organigramma "somma" di quelli presenti nelle Camere di origine

Di seguito si riporta l'organigramma 2022 limitatamente alla macrostruttura camerale, in attesa della riorganizzazione della microstruttura camerale.





### **LIVELLI ORGANIZZATIVI**

La CCIAA TNO al 31 dicembre 2022 conta 122 dipendenti:

- 4 di categoria dirigenziale (di cui 1 in comando presso altro Ente)
- 32 di categoria D
- 70 di categoria C
- 15 di categoria B
- 1 di categoria A

I dipendenti a tempo indeterminato sono 122 e nessuno a tempo determinato.

I dipendenti part time sono 14.

Oltre ai dipendenti camerale la CCIAA TNO si avvale anche del personale dipendente della propria azienda speciale "Istituto di Studi e Ricerche" (ISR). Attualmente l'ISR ha 5 dipendenti, di cui 3 donne; tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminato, con 2 part time.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale camerale per categorie, classi di età e titolo di studio, ivi compresa un'unità in comando presso l'Ente, successivamente stabilizzata, ivi compresa un'unità in comando presso l'Ente, successivamente stabilizzata.

<b>Composizione del personale per categoria</b>			
<b>Categoria</b>	<b>01/07/2022</b>	<b>31/12/2022</b>	
Segretario generale	1	1	
Dirigenti	3	3	
Personale di cat. D	32	32	
Personale di cat. C	70	70	
Personale di cat. B	15	15	
Personale di cat. A	1	1	
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	

<b>Dotazione di personale per classi di età</b>	
<b>Classi di età</b>	<b>2022</b>
20 - 29	0
30 - 39	0
40 - 49	25
50 - 59	73
60 e oltre	24
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>



Dotazione di personale per titolo di studio	
Titolo di studio	2022
scuola dell'obbligo	9
diploma	54
laurea	59
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>

### **L'ENTE È ARTICOLATO SU CINQUE SEDI:**

SEDE LEGALE: Viareggio – Via Leonida Repaci, 16

SEDI SUL TERRITORIO: Lucca – Corte Campana, 10

Massa Carrara – Piazza 2 Giugno, 16 (Carrara)

Pisa - Piazza Vittorio Emanuele II, 5

Santa Croce sull'Arno - Via provinciale Francesca Sud, n. 88

La CCIAA TNO, inoltre, si avvale della propria **Azienda Speciale ISR "Istituto Studi e Ricerche"**, che ha il compito di garantire, in stretta collaborazione con l'ufficio Studi e statistica, un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico delle province di riferimento, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui principali fenomeni economici.

Al contempo sono affidate a ISR le indagini Excelsior per la Toscana Nord Ovest, le indagini sulla customer satisfaction dei servizi camerali e le analisi sull'impatto (diretto) delle iniziative camerali e di alcuni eventi partecipati.

Attualmente l'ISR ha 5 dipendenti, di cui 3 donne; tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminato, con 2 part time.



## **LE RISORSE**

Principali risultanze del Conto economico 2022

CCIAA TNO	CONSUNTIVO 2022
Diritto annuale	12.784.090,22
Diritti di segreteria	4.545.690,48
Contributi e trasferimenti	1.433.327,90
Proventi da gestione di servizi	378.726,48
Variazioni rimanenze	-12.914,14
<b>Proventi correnti</b>	<b>19.128.920,940</b>
Personale	6.701.595,91
Funzionamento	3.850.536,25
Interventi economici	5.162.715,74
Ammortamenti e accantonamenti	5.465.296,31
<b>Oneri correnti</b>	<b>21.180.144,21</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>-2.051.223,27</b>
<b>Risultato Gestione finanziaria</b>	<b>351.240,75</b>
<b>Risultato Gestione straordinaria</b>	<b>2.434.234,03</b>
Rettifiche Attivo patrimoniale	-3.902,49
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>730.349,02</b>



Attivo dello Stato Patrimoniale:

	Anno 2022
Immobilizzazioni immateriali	105.373,51
Immobilizzazioni materiali	19.041.416,38
Immobilizzazioni finanziarie	28.617.578,14
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>47.764.368,03</b>
Crediti di funzionamento	3.990.688,08
Disponibilità liquide	33.989.595,20
Rimanenze	131.024,27
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>38.111.307,55</b>
Ratei e risconti attivi	7.798,76
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>85.883.474,34</b>

Passivo dello Stato Patrimoniale:

CCIAA TNO	Anno 2022
Debiti di finanziamento	0,00
Trattamento di fine rapporto	8.098.649,35
Debiti di funzionamento	5.706.694,74
Fondi per rischi e oneri	3.645.974,42
Ratei e risconti passivi	153.365,42
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>17.604.683,93</b>
Patrimonio netto esercizi precedenti	58.081.779,94
Avanzo economico d'esercizio	2.581.568,33
Riserva di partecipazioni	7.615.442,14
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>85.883.474,34</b>

In particolare, per le iniziative di carattere promozionale (Interventi economici) già approvate dagli organi delle tre Camere di origine, in conformità con quanto indicato dalla Circolare MISE n. 3622 del 5 febbraio 2009, le risorse, accantonate in appositi fondi dei bilanci chiusi al 30 giugno delle tre Camere, denominati "spese future", sono stati utilizzati, sotto la guida dei dirigenti locali, per la realizzazione delle stesse nel corso del secondo semestre dell'anno, il primo della nuova Camera, i cui risultati sono rendicontati nelle successive relazioni sulla performance conseguita dalle singole sedi.

Il "fondo spese future per interventi economici" ha accolto complessivamente, pressoché tutti i costi relativi agli interventi economici programmati dalle Camere oggi accorpate per l'intero 2022 e non ancora realizzati alla data del 30.06.



### 3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come specificato in premessa per la rendicontazione della performance organizzativa si fa riferimento alle Relazioni performance 2022 delle singole Camere di origine allegate.



### 3.4 - Bilancio di genere

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo economico del Paese come sottolineato dal PNRR.

Le amministrazioni pubbliche, in particolare, sono tenute, come disposto dal Codice delle pari opportunità (D. lgs. 198/2006) e dal D. Lgs. 165/2001, ad adottare il Piano Triennale per le azioni positive per assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Le azioni positive sono le "misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro".

Il primo Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Camera Toscana Nord-Ovest è stato costituito con determinazione del Segretario generale n° 45 del 28/02/2023; le misure previste per il triennio 2023 - 2025 sono, quindi, adottate per la prima volta nel nuovo Ente e sono parte integrante del Piano Integrato Attività ed Organizzazione (PIAO).

Pertanto solo a partire dalla Relazione Performance 2023 sarà possibile rendicontare i risultati conseguiti con il piano delle azioni positive 2023-2025.

Al fine di sviluppare un sistema condiviso di valori è stato attivato un percorso di accompagnamento dei dipendenti per favorire l'integrazione progressiva tra le tre realtà, anche attraverso la conoscenza reciproca fra le persone e dei rispettivi luoghi di lavoro, denominato "Costruiamo Toscana Nord Ovest". Il percorso ha visto l'organizzazione di tre giornate di incontro – nelle tre principali sedi di lavoro – rivolte a tutti i dipendenti, nel corso delle quali sono stati presentati la vision della nuova Camera (valori di fondo, scenari futuri, obiettivi di lungo periodo), fatti conoscere e visitati i rispettivi luoghi di lavoro, stimolata la conoscenza interpersonale e la socializzazione fra i dipendenti delle diverse sedi ed offerti spunti di riflessione su alcuni temi formativi che possono favorire la costruzione di una cultura organizzativa condivisa (lavoro in team, leadership e importanza delle persone, cultura del cambiamento).

Inoltre nel dicembre 2022 è stata svolta una indagine sul benessere organizzativo omogenea per tutte e tre le sedi camerali, rivolta a tutto il personale, tesa a raccogliere i giudizi sul percorso intrapreso e a fornire nuovi spunti di miglioramento per il lavoro di tutti. I risultati dell'indagine rappresentano il punto di partenza per l'impostazione di azioni di miglioramento.



## 4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Limitatamente al secondo semestre 2022 gli obiettivi del Segretario generale della CCIAA TNO, assegnati con Delibera di Giunta n. 49 del 3 novembre 2022, coincidono con il PIRA 2022 di TNO.

Di seguito i risultati conseguiti:

### SEGRETARIO GENERALE – Dr.ssa Cristina Martelli

Performance organizzativa Ente - Toscana Nord Ovest dicembre 2022

Risultato obiettivi secondo semestre 2022 Segretario Generale

Data download 07/06/2023

15:27:34

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore	Raggiungimento	Valutazione
<b>Ente</b>							<b>99,30%</b>	
50,00%	AS2 - Crescita delle imprese e del territorio Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale.						<b>98,60%</b>	
50,00%	OS_2.3TransEcoDigit - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative						<b>100,00%</b>	
100,00%	<b>Indicatori</b>						<b>100,00%</b>	
25,00%	OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto)			>= 500 N.	565 N.		<b>100,00%</b>	
25,00%	OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID			>= 30 N.	35 N.		<b>100,00%</b>	
25,00%	OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID			>= 650 N.	778 N.		<b>100,00%</b>	
25,00%	OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali)			>= 0,23 N.	0,53 N.		<b>100,00%</b>	
0,00%	<b>Obiettivi operativi</b>						<b>N/D</b>	

Nessun obiettivo operativo associato all'obiettivo strategico



50,00%	OS_2.4Internazionliz - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento				97,20%	
100,00%	<b>Indicatori</b>				97,20%	
25,00%	OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)	>= 500 N.	444 N.	88,80%		
25,00%	OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 35 N.	69 N.	100,00%		
25,00%	OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici	>= 15,00 %	16,27 %	100,00%		
25,00%	OC_Int_04 - Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione Indica la capacità di risposta entro i 5 gg delle domande pervenute allo sportello Internazionalizzazione inerenti chiarimenti/ricieste di informazioni/quesiti su pratiche necessarie per attività di import/export ma anche informative su fiere e iniziative per l'estero	>= 70 N.	166 N.	100,00%		
0,00%	<b>Obiettivi operativi</b>				N/D	

Nessun obiettivo operativo associato all'obiettivo strategico

50,00%	AS3 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e promuovendo forme di giustizia alternativa				100,00%	
100,00%	OS_3.1PatrimonDati - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella PiattaformaDigitaleNazionaleDati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli)				100,00%	
100,00%	<b>Indicatori</b>				100,00%	
50,00%	OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	>= 29,50 %	31,24 %	100,00%		
50,00%	OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e	>= 11 N.	12,07 N.	100,00%		



	rinnovi) di firma digitale (smart card e token)				
0,00%	<i>Obiettivi operativi</i>			<i>N/D</i>	

Relativamente alla dirigenza della CCIAA TNO, come già detto in premessa, con Determina n. 125 dell'8 novembre 2022, sono stati confermati gli obiettivi già assegnati nelle rispettive Camere di provenienza che derivano dagli obiettivi strategici collegati alle Relazioni Previsionali e Programmatiche di origine, fatta salva la valutazione finale che terrà conto, anche con il supporto dell'OIV, della diversa articolazione dei ruoli e delle responsabilità, nonché dell'avvenuta fusione delle tre camere.

Pertanto, relativamente ai risultati conseguiti dalla dirigenza della CCIAA TNO, si rinvia alle Relazioni Performance delle single Camere di origine.



1182

Camera di Commercio  
Lucca



1182

Camera di Commercio  
Lucca

CCIAA TNO - Sede di Lucca

La Relazione sulla performance 2022



## SOMMARIO

<b>1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI .....</b>	<b>2</b>
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....</b>	<b>7</b>
<b>3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>8</b>
3.0 - Albero della performance.....	8
3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali .....	10
3.2 - Rendicontazione dei progetti operativi annuali .....	20
3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa.....	50
<b>4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENZIALI .....</b>	<b>52</b>
<b>5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>55</b>
5.1 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance.....	55



## 1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

La CCIAA di Lucca nell'ambito delle tre Aree strategiche di intervento definite con il Programma Pluriennale 2015-2019 (prorogato fino al 2022 a fronte del processo di accorpamento) nel corso dell'anno ha approvato il proprio Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) a valenza annuale e non triennale in considerazione dell'imminente accorpamento con le Consorelle di Pisa e Massa Carrara, articolato dal livello strategico fino al livello operativo annuale.

Il 2022 è stato un anno molto complesso, caratterizzato dalla conclusione del processo di accorpamento, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018, e dalla conseguente costituzione, il 1° luglio 2022, della CCIAA della Toscana Nord Ovest, nella quale sono confluite le Camere di Lucca, Massa Carrara e Pisa.

L'intera struttura camerale oltre ad essere stata fortemente impegnata in un'intensa e impegnativa attività di confronto e di analisi delle procedure/processi in essere nelle tre Camere, volta ad omogeneizzare l'azione del nuovo Ente nelle tre sedi, ha comunque portato a termine il ciclo della performance 2022 come definito nei documenti programmatici della CCIAA di Lucca (Delibera n. 62 del 29 ottobre 2021 di approvazione della RPP 2022; Delibera n. 6 del 9 febbraio 2022 di aggiornamento della RPP 2022; Delibera n. 57 del 29 giugno 2022 di approvazione del PIAO 2022).

**La performance conseguita nel 2022** è pienamente in linea con gli obiettivi che l'Ente si era prefissato, evidenziando un elevato livello di raggiungimento del risultato atteso pari al 99.99%.

OBIETTIVI DI ENTE 2022	99,99%
1 Obiettivi comuni del sistema camerale	99,93%
2 Garantire i livelli di servizio attraverso il rispetto degli standard di qualità e dei tempi dichiarati sui diversi procedimenti/procedure (interni ed esterni) della Camera. Attuazione obblighi trasparenza e anticorruzione.	100%
2 Legge di riforma del sistema camerale: prima applicazione	100%
3 Riorganizzazione Ente per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID19	100%
4 Società controllate della Camera di Commercio di Lucca	100%
5 Realizzazione dei progetti di sistema di livello nazionale e regionale: . Punto impresa digitale . Formazione e lavoro . Turismo - Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali - Sostegno alle crisi di impresa	100%



6	Esercizio funzioni responsabile trasparenza e prevenzione della corruzione. Adozione di misure finalizzate alla riorganizzazione delle funzioni delle aree e alla razionalizzazione della spesa Gestione progetti per lo sviluppo dei servizi anagrafico-certificativi e di regolazione mercato; per la tutela della legalità e la promozione strumenti giustizia alternativa; per l'attività amministrativa	100%
7	Realizzazione dei programmi, progetti, attività e iniziative di area per l'anno 2021 stabiliti dal consiglio con l'approvazione della relazione previsionale e programmatica, del preventivo economico e del budget direzionale	100%

### PERFORMANCE DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE

AREA SEGRETARIO GENERALE	99,98%
AREA PROMOZIONE E AMMINISTRAZIONE	99,99%
AREA ANAGRAFICO CARTIFICATIVA E REGOLAZIONE MERCATO	99,99%

Nel conseguimento degli obiettivi di Ente anno 2022 da segnalare l'attenzione volta alla realizzazione di un piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane attraverso un'intensa e sistematica azione formativa del personale. Nel corso dell'anno sono stati attivati e gestiti in maniera centralizzata i seguenti percorsi formativi:

- n. 11 percorsi formativi di Infocamere per n. 74 partecipanti;
- n. 16 percorsi formativi "esterni" per 28 partecipanti;
- n. 2 percorsi formativi "interni" per 41 partecipanti;
- n. 22 percorsi formativi di Unioncamere per 199 partecipanti.

Sul fronte degli obiettivi strategici, da segnalare i risultati raggiunti nell'attività per favorire **la nascita e lo sviluppo di start up innovative**, svolta mediante una forte interazione con le attività della controllata Lucca In Tec, creata proprio per attivare sul territorio processi di innovazione, sostegno alle start up e servizi finalizzati alla diffusione della cultura dell'innovazione.

In quest'ottica sono stati realizzati vari percorsi di job creation rivolti agli aspiranti e ai neoimprenditori, con l'obiettivo di dare un orientamento propedeutico all'avvio d'impresa e all'innovazione, con un'attenzione particolare ai processi di digitalizzazione. Per incentivare il più possibile progetti imprenditoriali concreti, per alcuni percorsi è stata adottata una nuova modalità didattica che prevede alcune ore di assistenza individuale post corso al/ai progetti più meritevoli in termini di grado di avanzamento.



Questo il quadro dei corsi svolti:

PERIODO	TITOLO	TIPOLOGIA: CORSO, LABORATORIO ETC)
5,6,11,12,19,21,28 Aprile 2022; 4,5 Maggio 2022	Orienta la tua idea di impresa	Minimaster on line
26,27,28 Aprile 2022	Come aprire un Beach Bar o un Ristorante sulla spiaggia	Corso di formazione on line
15,15,21,22 Giugno 2022	Come aprire un BED & BREAKFAST in Toscana I edizione	Corso di formazione on line
5,6,12,13 Ottobre 2022	Come aprire un BED & BREAKFAST in Toscana II edizione	Corso di formazione on line
3,4 Ottobre 2022	Fare branding con i social liv. base	Corso di formazione on line
24-25 Ottobre 2022	Fare branding con i social liv. avanzato	Corso di formazione on line
8,9,15,16 Novembre 2022	Come avviare un'impresa domestica alimentare (IAD) e diventare cuoco a domicilio	Corso di formazione on line
28,29 Novembre 2022	"SEO: le tecniche per un posizionamento efficace sul web"	Corso di formazione on line
5-12,19 Dicembre 2022	Le leve di Marketing per potenziare la vendita	Corso di formazione on line e in presenza

Il progetto ha visto la Camera di Commercio, direttamente impegnata, attraverso il proprio personale, nella progettazione ed organizzazione dei corsi di job creation rivolti agli aspiranti imprenditori e nella gestione delle attività di orientamento propedeutiche allo start up d'impresa e all'innovazione.

L'attività di supporto alla creazione e allo sviluppo di start up innovative si è completata con un servizio di assistenza qualificata che, da quest'anno, per rispondere ai fabbisogni delle imprese, non solo in tema di innovazione, ha visto l'attivazione di percorsi di accompagnamento one to one su tutte le materie collegate alla gestione di impresa (internazionalizzazione, ampliamento mercati, comunicazione etc.). Quest'ultima attività è stata totalmente finanziata dalla Camera di Commercio fino ad un massimo di 36 ore per ogni beneficiario (le ore massime sono state incrementate da 12 a 36, in relazione al fabbisogno).

Al 31 Dicembre 2022 sono stati attivati n. 12 percorsi di assistenza specialistica di II livello, tutti soddisfatti attraverso l'attività di professionisti esperti, preventivamente selezionati dalla Camera ed opportunamente incaricati in base alle caratteristiche del singolo progetto imprenditoriale.



Sul fronte della valorizzazione dell'identità territoriale mediante iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato e dei beni culturali, sono stati attivati i seguenti progetti:

- PROGETTO SEI: Un programma di contatto di aziende con più elevato potenziale sull'estero, per renderle consapevoli delle opportunità dei mercati internazionali e attrezzarle a sfruttare le occasioni di business. In questo ambito sono stati redatti n° 4 "export kick-off", per alcune aziende ritenute mature per affrontare un mercato estero + un export check up per una azienda in più basso grado di maturazione.
- Nell'ambito dell'avviso pubblico di assistenza qualificata alla internazionalizzazione, sono in fase di conclusione i seguenti progetti individuali di penetrazione di mercati esteri:
  - CCIE Spagna
  - CCIE UK
  - CCIE Romania
  - CCIE UK
  - Promos Italia per Dental Market S.r.l.
  - CCIE Svizzera
  - CCIE USA
- Nell'ambito del progetto Stay Export 2, sono state assistite n. 6 imprese della provincia di Lucca mediante l'espletamento di attività di mentoring e raccolta report
- E' stata inoltre promossa la partecipazione di n° 6 imprese della provincia ad uno Short Master sull'internazionalizzazione organizzato dalla CCIAA di Pisa, ed organizzato un corso di business English, con la partecipazione di n° 4 aziende del territorio.

La diciassettesima edizione de "Il Desco", organizzata dalla CCIAA Toscana Nord Ovest, si è svolta nei primi due fine settimana di dicembre (3-4 / 10-11) nei tre chiostri del Real Collegio. I 17.420 visitatori hanno degustato ed apprezzato, fruendo anche delle varie aree relax messe loro a disposizione, le molteplici eccellenze enogastronomiche proposte dai 46 espositori, molti dei quali provenienti da fuori provincia e anche da fuori Toscana. Soddisfazione degli espositori per l'affluenza di un pubblico curioso che si è informato, ha assaggiato ed apprezzato i loro prodotti con numerosi acquisti diffusi su tutti gli stand.

Successo anche per i 10 eventi "Dentro il Desco" (showcooking, degustazioni guidate di vini e champagne, masterclass e convegni) tenutisi all'interno del Real Collegio nei 4 giorni della manifestazione. La maggior parte degli eventi, quasi tutti a prenotazione, sono andati sold out in pochissimo tempo, alcuni addirittura nel giro di poche ore dall'apertura delle iscrizioni e le presenze sono state, in totale, ben 483 (200 ai 4 eventi del primo week end, 283 ai 6 eventi del secondo).

Alta l'attenzione anche per "Esco dal Desco", eventi di animazione aventi a tema la cultura del cibo, ma anche altro (hobbistica, sport, artigianato, moda, cultura) diffusi sull'intero territorio provinciale dall'1 all' 11 dicembre, periodo di svolgimento de Il Desco.

La manifestazione è stata oggetto, nei giorni 10 e 11 dicembre, di una ricerca per monitorare e valutare l'impatto de Il Desco sul territorio, mediante un'indagine composta da interviste e survey. L'indagine, grazie ad una convenzione fra la Camera di Commercio Toscana Nord Ovest e l'ISI Pertini di Lucca per stage formativi, è stata condotta da un gruppo di 9 studenti dell'istituto quale esperienza formativa qualificata "on the job" nell'ambito dei percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento.

Le interviste, rivolte dagli studenti a circa 30 espositori e 400 visitatori, ha rilevato un altissimo grado di soddisfazione degli espositori in relazione all'investimento effettuato ed al ritorno economico ottenuto e ottimi giudizi da parte dei visitatori, molti dei quali sono risultati provenire da fuori provincia e anche da altre regioni.



Un ruolo importante, in questa 17ma edizione, è stato giocato dall'attività di comunicazione sul web. I profili FB e Instagram dedicati alla manifestazione, alimentati già a partire dal mese di settembre e costantemente aggiornati e nutriti, hanno favorito la diffusione di informazioni, notizie, curiosità su espositori, prodotti, eventi e anche sulla città di Lucca e sul territorio provinciale per aspetti anche culturali che legano la città ed il territorio allo spirito e all'anima de Il Desco. Nei giorni della manifestazione, le condivisioni di post, commenti, storie, reel, ha amplificato ed esteso l'attenzione e la vivace partecipazione a quella che è stata davvero percepita come festa condivisa.

In merito all'obiettivo strategico sul tema della trasparenza sono state svolte tutte le funzioni previste dalla normativa in materia e dalle Delibere ANAC; in sintesi, rinviando per una più ampia illustrazione alla relazione della Responsabile per la trasparenza Dr.ssa Bruni, sono state svolte le seguenti attività:

- Relazione annuale sulle misure anticorruzione adottate per l'anno 2021 pubblicata entro il termine differito dall'Anac del 31.03.2021 sul sito camerale.
- Approvazione Piano anticorruzione (P.T.P.C.T.) predisposto secondo le Linee guida Anac e dell'Unione e portato all'approvazione del Commissario con determinazione n. 25 del 22/04/22 nell'incertezza che la proroga, poi di fatto intervenuta per l'approvazione del PIAO, avesse ad oggetto anche il Piano anticorruzione. Successivamente i suoi contenuti sono stati riportati nella specifica sezione del PIAO approvato con Del. comm. n. 57 del 29/06/22.
- Attestazione O.I.V. (verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2021) effettuata al 30 giugno secondo i criteri e i termini indicati con delibera annuale ANAC.
- Particolare monitoraggio anticorruzione richiesto dall'OIV il 2.07.2022, compilato sulla griglia di rilevazione predisposta da ANAC nei suoi Orientamenti per il 2022.
- Attività di monitoraggio sui dati pubblicati: Nel corso del 2022 è stato effettuato un monitoraggio nel mese di aprile che, come di consueto, ha comportato un successivo confronto/revisione tra referente e responsabile trasparenza per i casi dubbi o problematici e talvolta anche la necessità di ricontattare alcuni uffici.

Nel secondo semestre il focus si è spostato sulla creazione del sito della nuova Camera e nella prima costruzione e progressiva implementazione della nuova sezione Amministrazione trasparente.

Infine, si evidenzia che i progetti/obiettivi del Piano di miglioramento dei servizi offerti anno 2022, assegnati ai dirigenti e agli uffici sono stati realizzati al 99,92%. (vedi allegato n. 1).

I nuovi servizi attivati e la riorganizzazione di quelli esistenti correlati ad un ampliamento delle competenze con incremento del grado di responsabilità e di capacità gestionale della dirigenza ed aumento delle prestazioni del personale, sono collegati alla costituzione delle risorse decentrate per la parte disciplinata dall'art. 15 comma 5 CCNL 1/4/99 personale non dirigente.

Con l'approvazione della Relazione sulla performance 2022 e la successiva validazione della stessa da parte dell'OIV, giunge a conclusione l'intero ciclo della performance 2022 e si definisce il livello di raggiungimento dei progetti/obiettivi contenuti nel Piano della performance 2021-2022.

Contestualmente si definiscono anche i risultati conseguiti sui progetti/obiettivi inseriti nel Piano di miglioramento anno 2022, consentendo, pertanto, di rendere disponibili le risorse variabili del Fondo personale (art. 67 comma 3 lett. i) e comma 5 lett. b) CCNL 21/5/2018) nella misura che risulta dal report allegato.



## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Si rinvia alla parte generale della presente relazione.

### RISORSE UMANE

Al fine di completare il ciclo della performance 2022 la ex CCIAA di Lucca ha contato su 51 dipendenti a tempo indeterminato, di cui si riporta sinteticamente la distribuzione per categoria:

Composizione del personale per categoria											
Categoria	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segretario generale	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Dirigenti	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
D	20	21	20	20	19	19	18	15	14	14	13
C	45	46	45	45	45	41	38	35	33	32	31
B	9	9	9	9	9	8	8	8	7	6	6
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>60</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>51</b>

### RISORSE ECONOMICHE

Si rinvia alla parte generale della presente relazione.



### 3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### 3.0 - Albero della performance

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	PROGETTI OPERATIVI
AS1 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	OS.1B Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio	PO 1B0101 Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio
	OS.1D Promozione dei servizi di giustizia alternativa	PO 1B0103 Piano Strategico Provinciale 2030
	OS.1E Vigilanza del mercato	PO 1B0104 Gestione Fondi di perequazione 2019-20: Ambiente, Infrastrutture, Turismo
	OS.1F Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.	PO 1D7101 Diffusione degli strumenti ADR
AS2 SERVIZI ALLE IMPRESE	OS 2A Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.	PO 1E0101 Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo e dell'anticontraffazione a favore della regolazione del mercato
	OS 2B Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo	PO 1F0101 Gestione degli archivi cartacei e digitali destinati ai procedimenti sanzionatori e delle procedure previste dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.
	OS 2C FAVORIRE LO START UP, SOSTENERE LO SVILUPPO D'IMPRESA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE	PO 2A0101 Miglioramento del servizio all'utenza
		PO 2B0101 Promuovere la qualità dei dati del Registro Imprese e valorizzare la Camera di Commercio Digitale
		PO 2C0101 Sostegno all'innovazione e allo start up d'impresa. (Art. 1, c. 1, lett. b, punto 2), lett. d) D.Lgs. 219/2016)
		PO 2C0104 Innovazione e trasferimento tecnologico
	PO 2C0107 Alternanza lavoro_20% (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett. e) D.Lgs. 219/2016)	
	PO 2C0108 PUNTO IMPRESA DIGITALE (20%) (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett g) D.Lgs. 219/2016)	
PO 2C0109 Crisi d'impresa (20%) (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett g) D.Lgs. 219/2016)		
OS 2D IMPRESE ED ISTITUZIONI EUROPEE, STATALI E TERRITORIALI	PO 2E0101 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d e lett d-bis)	



	OS 2E VALORIZZAZIONE DELL'IDENTITA' TERRITORIALE: INIZIATIVE DI PROMOZIONE INTEGRATA A FAVORE DEL MARKETING TERRITORIALE, TURISMO, ARTIGIANATO E BENI CULTURALI	PO 2E0102 Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2) lett d-bis)
		PO 2E0103 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo - MuSA (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d e lett d-bis)
		PO 2E0106 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (20%) (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d e lett d-bis)
		PO 2E0107 Preparazione ai mercati internazionali (20%) (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d)
AS3 COMPETITIVITA' DELL'ENTE	OS 3A RIORGANIZZAZIONE DELL'ENTE	PO 3A0102 Riorganizzazione – Benessere organizzativo – Miglioramento efficienza gestione e promozione risorse umane.
	OS 3B ORIENTARE LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	PO 3B0101 Ciclo di gestione della performance
		PO 3B0102 Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders
	OS 3C GESTIONE DEL PATRIMONIO E DI OGNI NOVITA' NORMATIVA DI COMPETENZA, IN CHIAVE ECONOMICA E DI EFFICACIA	PO 3C0102 Innovazione strumenti amministrativo-contabili
		PO 3C0103 Gestione patrimonio e innovazioni amministrativo- contabili
		PO 3C0104 Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente - manutenzione immobili
	PO 3C0105 Presidio continuo alla gestione della riscossione	
OS 3D TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	PO 3D0101 Trasparenza e anticorruzione	
OS 3E LA COMUNICAZIONE DIGITALE E LA SUA STRATEGIA – L'ENTE CAMERALE PUNTERÀ SULLA COMUNICAZIONE WEB ED IN PARTICOLARE SUL SITO INTERNET E SUI SOCIAL NETWORK PER DIFFONDERE LE INFORMAZIONI ED I SERVIZI UTILI A UN NUMERO SEMPRE PIÙ AMPIO DI STAKEHOLDERS.	PO 3E7101 Comunicazione e la sua strategia	
OS 3F INNOVAZIONE NORMATIVA E MIGLIORAMENTO CONTINUO	PO 3F0101 Miglioramento continuo gestione dei flussi documentali, archivi camerali, sistema informatico anche in attuazione di nuove normative, applicazione normativa privacy, predisposizione e gestione atti degli organi e attività di competenza per la riforma delle CCIAA	

	Obiettivo non raggiunto
	Obiettivo raggiunto parzialmente
	Obiettivo raggiunto 90-100%

**3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali**

<b>AREA STRATEGICA 1. COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO</b>			
<b>Obiettivo strategico 1B</b>	<b>OS1B Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.</b>		
<b>Programma 1B01</b>	<p>La Camera intende rafforzare il proprio ruolo come soggetto di riferimento sul territorio per la produzione e il reperimento, l'analisi e il monitoraggio, la messa a disposizione e la diffusione all'utenza dell'informazione economico-statistica provinciale, con un contemporaneo contenimento dei costi.</p> <p>Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese).</p> <p>Sarà assicurato il supporto agli organi camerali per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
kpi1B_001	Attività di monitoraggio e diffusione delle informazioni economiche e sul governo del territorio a supporto della definizione delle politiche di intervento e di programmazione.	SI/NO	100%
kpi1B_002	Attività di studio e di individuazione delle informazioni utili alla definizione delle politiche di intervento e di programmazione del nuovo Ente camerale accorpato	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 1D</b>	<b>OS1D Promozione dei servizi di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), allo scopo di contribuire ad abbattere quella "barriera giudiziaria" che rappresenta un limite ed un ostacolo per le imprese nelle attività di interscambio nell'ambito del mercato interno ed internazionale.</b>		
<b>Programma 1D01</b>	<p>La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerali, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore.</p> <p>La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
kpi1D_001	Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione	≥ 2	3



kpi1D_002	Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction - risultato atteso non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.	≥ 3	Voto gradimento servizio: 5 Giudizio complessivo: 5
kpi1D_003	Avvio e consolidamento delle attività dell'Organismo di Formazione ADR CAM	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 1E</b>	<b>OS1E Vigilanza del mercato: contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, ecc.).</b>		
<b>Programma 1E01</b>	<p>La Camera di Lucca intende continuare a rappresentare un importante presidio sul territorio in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore, anche attraverso azioni in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e altre Autorità di controllo, mettendo in atto una razionalizzazione degli interventi di controllo a fronte di prevedibili minori risorse, a partire dalla programmazione dei controlli stessi, individuando i settori più a rischio sui quali concentrare sforzi, risorse e necessaria attività di formazione, fino ad arrivare ad una nuova strategia di comunicazione allo scopo di dare maggiore visibilità all'attività di sorveglianza effettuata e agli esiti della stessa.</p> <p>L'adesione ai Piani nazionali di controllo, di anno in anno messi a punto dal Ministero e da Unioncamere, si basa sulla volontaria adesione mediante sottoscrizione di una convenzione. La Camera di Lucca, in passato, ha sempre aderito alle proposte di convenzione e portato a completamento tutte le fasi di controllo previste. Obiettivo dell'ente è continuare su questa strada pur con prevedibili minori risorse, a partire dal numero degli addetti da dedicare al servizio.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
kpi1E_001	Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.	SI/NO	100%
kpi1E_002	Realizzazione 1 azione informativa in materia di regolazione del mercato	≥ 1	10
<b>Obiettivo strategico 1F</b>	<b>OS1F Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.</b>		
<b>Programma 1F01</b>	<p>La Camera di Lucca ha aderito dal 2013 ad un progetto lanciato da Unioncamere volto alla costituzione e avvio di uno sportello legalità, con lo scopo di individuare strumenti e modalità attraverso i quali intervenire a supporto di imprese e consumatori, per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità.</p> <p>Obiettivo strategico del progetto è la realizzazione di una rete di servizi a supporto delle imprese e, più in generale, dell'economia nel suo complesso, al fine di intervenire soprattutto in via preventiva sulle cause che generano illegalità, a partire dal ricorso a forme illegali di provvista di denaro.</p> <p>L'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti (Prefettura, Forze dell'Ordine, Ordini professionali ecc.), in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento, e rendersi fattivo collaboratore in diversi filoni di attività (in particolare, abusivismo e contraffazione).</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
kpi1F_001	Realizzazione di azioni informative ovvero propedeutiche alla costituzione dell'Organismo per la gestione di procedure di allerta	SI/NO	100%



kpi1F_002	Collaborazione con la Prefettura per la prosecuzione del Tavolo di Lavoro per la Prevenzione usura e sovraindebitamento	SI/NO	sospeso per cause non imputabili all'Ente. In particolare la Prefettura ha in corso una proposta di modifica del Protocollo per la prevenzione e il contrasto dell'usura. Si è in attesa degli aggiornamenti fatti concordemente da Ministero dell'Interno e ABI allo scopo di integrare il protocollo in oggetto.
<b>AMBITO STRATEGICO 2. SERVIZI ALLE IMPRESE</b>			
<b>Obiettivo strategico 2A</b>	<b>OS2A Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.</b>		
<b>Programma 2A01</b>	<p>Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.</p> <p>Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sè sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.</p> <p>Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.</p> <p>Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi2A_001	Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente)	<5 gg	2 gg



Kpi2A_002	Monitoraggio dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (tempi di sospensione delle pratiche non superiori a 3 giorni).	<3 gg	2,7 gg
Kpi2A_003	Studio e realizzazione di forme di nuove forme di assistenza/formazione dell'utenza (almeno 1 implementazione all'anno).	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 2B</b>	<b>OS2B Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo</b>		
<b>Programma 2B01</b>	<p>Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerali.</p> <p>In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita e promuove la diffusione di piattaforme abilitanti al digitale ritenendole una spinta fondamentale per lo sviluppo del benessere nel Paese.</p> <p>In particolare, il sistema camerale sta svolgendo un ruolo essenziale nella creazione e nella gestione operativa dell'Indice Nazionale degli Indirizzi di Posta Elettronica Certificata, attraverso la prima iscrizione e il successivo aggiornamento degli indirizzi Pec per tutte le imprese, individuali e collettive. Tenuto conto della forte semplificazione organizzativa e dei consistenti benefici economici per tutti i potenziali interessati (tutte le pubbliche amministrazioni, ma anche professionisti e, non ultimo, lo stesso sistema delle imprese), appare necessario continuare lo sforzo di mantenimento e aggiornamento della banca dati degli indirizzi Pec, pur nella consapevolezza generale (a partire dalla stessa Agenzia per l'Italia Digitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico.</p> <p>Inoltre la Camera di commercio può proporsi come soggetto promotore nel mondo imprenditoriale della diffusione dell'identità digitale SPID, quale futura chiave unica di accesso del cittadino ai servizi on line della PA.</p> <p>Allo scopo di diventare motore di un processo di sviluppo, da un lato della qualità e tempestività dei dati inseriti nel Registro imprese su comunicazione degli uffici del Tribunale (con particolare riferimento alle procedure concorsuali), dall'altra dell'ampliamento delle possibilità di acquisizione di informazioni di interesse per le imprese per via telematica, è intenzione dell'Ente promuovere un rapporto di collaborazione con il Tribunale per lo sviluppo di nuovi servizi integrati. In particolare, si favorirà l'effettivo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico, che consente l'accesso online da parte delle imprese ai fascicoli di cui sono "parte".</p> <p>Si attiveranno successivamente tutti i canali che consentono la trasmissione telematica di dati tra pubbliche amministrazioni, ovvero l'integrazione delle banche dati.</p> <p>Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei dati inseriti nelle proprie banche dati e monitorarli nel tempo, si intende strutturare un sistema per la valutazione della qualità e di avviare il monitoraggio attraverso il suo utilizzo.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi2B_001	Realizzazione di azioni di sensibilizzazione per l'adozione di strumenti digitali da parte delle imprese (SPID, TOKEN EVOLUTO): n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno n/ n. dispositivi di accesso a piattaforme digitali anno-1.	>1	1,9



Kpi2B_002	Promozione ed incremento accesso ed utilizzo dei servizi digitali di e-government offerti dalla Camera di Commercio Digitale: n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n / n. utilizzatori piattaforme cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali anno n-1	>17,14%	24,6%
Kpi2B_003	Realizzazione di forme di condivisione dati con altre pubbliche amministrazioni. Risultato atteso: almeno 1 azione di condivisione dati	>1	2
<b>Obiettivo strategico 2C</b>	<b>OS2C Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane</b>		
<b>Programma 2C01</b>	<p>In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerali alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.</p> <p>Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa)</li> <li>- tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi</li> <li>- innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico</li> <li>- internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos</li> </ul> <p>Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne e lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori.</p> <p>Rientrano nel secondo ambito del programma i progetti speciali su cui la Camera intende, di anno in anno in base alle risorse disponibili, concentrare la propria attenzione: accesso al credito, innovazione e design, sostenibilità e risparmio energetico, internazionalizzazione sono le priorità individuate sulla base delle quali costruire progetti utili al sistema economico territoriale ed economicamente sostenibili.</p> <p>A seguito del progetto di riforma camerale prossimo al compimento si individuano ulteriori funzioni ascrivibili al presente obiettivo strategico in materia di alternanza scuola-lavoro, certificazione delle competenze e orientamento alle professioni con finalità rispettivamente connesse all'integrazione tra la formazione scolastica post-obbligo e l'impresa, alla qualificazione delle risorse umane attraverso la certificazione di competenze informali e all'orientamento professionale.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi2C_001	Polo Tecnologico Lucchese: monitoraggio funzionamento dell'intero complesso	SI/NO	100%
Kpi2C_002	Prosecuzione del progetto per favorire la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di start up innovative.	SI/NO	100%



<b>Obiettivo strategico 2D</b>	<b>OS2D Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali</b>		
<b>Programma 2D01</b>	<p>In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.</p> <p>In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l’inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari.</p> <p>Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l’organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l’organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatoria e di coordinamento organizzativo.</p> <p>Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi2A_001	Ricognizione di bandi di interesse per il supporto di attività promozionali finalizzate allo sviluppo dell’innovazione, della costituzione di start up, della realtà immersiva.	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 2E</b>	<b>OS2E Valorizzazione dell’identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell’artigianato, dei beni culturali.</b>		
<b>Programma 2E01</b>	<p>Promuovere un’identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico locale. Il tutto, nel giusto mix che colloca il territorio di Lucca nel novero delle mete con un potenziale in crescita e ne fa motivo di attrazione per il turista italiano, europeo, extraeuropeo. I progetti e le iniziative da intraprendere vedono la Camera di Commercio impegnata nella ricerca di partnership e di finanziamenti, nella collaborazione fattiva con enti ed organismi locali ricercando una governance uniforme per tutto il territorio, e la definizione di politiche unitarie di marketing territoriale.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi2E_001	Promozione locale e nazionale finalizzata alla valorizzazione delle produzioni artigianali ed agroalimentari: realizzazione di almeno due eventi, in proporzione e subordinatamente alle risorse di bilancio.	>2	10
Kpi2E_002	Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.	SI/NO	100%
Kpi2E_003	Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: realizzazione del programma di attività e di comunicazione annuale.	SI/NO	100%
Kpi2E_004	Progetto Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo: realizzazione delle azioni programmate.	SI/NO	100%



**AMBITO STRATEGICO 3. COMPETITIVITA' DELL'ENTE**

<b>Obiettivo strategico 3A</b>			
<b>OS3A Riorganizzazione dell'Ente.</b>			
<p>Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.</p> <p>Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.</p> <p>Sarà necessario progettare <u>percorsi di formazione/aggiornamento</u> continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.</p> <p>In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.</p>			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi3A_001	Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate	SI/NO	100%
Kpi3A_002	Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2020-2022 rispetto all'anno 2019, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali	< 2019	<b>2019: 3.323.624,97</b> 2020: 3.013.345,68 - <b>9,34%</b> 2021: 2.909.433,47 - <b>10,9%</b> 2022: 2.790.054,76 - <b>12,6%</b>
Kpi3A_003	Revisione/riorganizzazione di tutti i processi/procedure camerali a seguito dell'accorpamento, compresi quelli svolti in sinergia con le partecipate	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 3B</b>			
<b>OS3B Orientare la gestione della performance</b>			
<p>A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.</p> <p>Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.</p> <p>La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.</p>			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi3B_001	revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale	SI/NO	100%
Kpi3B_002	realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)	SI/NO	100%





<b>Obiettivo strategico 3C</b>		<b>OS3C Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia</b>	
<b>Programma 3C01</b>		<p>L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali improntate a recuperi di efficienza, unitamente ad una contestuale revisione degli assetti organizzativi interni e di Ente, sulla spinta di un'esigenza di riforma promossa anche dall'interno del sistema camerale ed inserita nell'ambito nel disegno di legge di riforma della pubblica amministrazione all'esame del Parlamento.</p> <p>La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in essere.</p> <p>Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche amministrazioni, ma anche con utenti e fornitori; il processo di riforma della struttura dell'Ente si perfezionerà, infine, nei prossimi anni, con il completamento della revisione ed omogeneizzazione dei processi contabili e di bilancio a quello dello Stato, già previsto dalla normativa nazionale e comunitaria.</p>	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi3C_001	Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo/monitoraggio della spesa pubblica e/o dell'azione amministrativa. Gestione novità su adempimenti contabili e/o attinenti alla struttura informatica dell'Ente.	SI/NO	100%
Kpi3C_002	Revisione del patrimonio immobiliare camerale per la sua ottimizzazione.	SI/NO	100%
Kpi3C_003	Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali	SI/NO	100%
Kpi3C_004	Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 3D</b>		<b>OS3D Trasparenza.</b>	
<b>Programma 3D01</b>		<p>La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente con l'impegno di andare oltre il mero rispetto formale degli obblighi di legge, attraverso la ricerca delle occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo le occasioni di feedback degli utenti, il confronto di esperienze con altre Camere di Commercio e la continuazione di percorsi formativi interni che promuovano la crescita e la trasmissione a tutti i livelli della cultura della legalità.</p> <p>In particolare, decorso un adeguato periodo di utilizzo della carta dei servizi adottata nel 2014, sarà avviato un percorso, previa verifica e indagine presso l'utenza camerale, per la revisione in senso migliorativo della Carta.</p>	
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi3D_001	Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la trasparenza e anticorruzione	SI/NO	100%



Kpi3D_002	Verifica degli strumenti previsti dalla normativa o da atti amministrativi interni relativi al controllo degli adempimenti per la privacy.	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 3E</b>	<b>OS3E La comunicazione digitale e la sua strategia – L'ente camerale punterà sulla comunicazione web ed in particolare sul sito internet e sui social network per diffondere le informazioni ed i servizi utili a un numero sempre più ampio di stakeholders.</b>		
<b>Programma 3E01</b>	<p>Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerali tramite internet è necessario aggiornare l'attuale struttura web in modo da attivare ed impostare delle modalità di progettazione, redazione e pubblicazione delle informazioni sui siti sempre più accessibili ed usabili. Inoltre la comunicazione delle ente camerale deve essere sempre più in sinergia con quella di tutto il sistema territoriale della provincia, ed in particolare con quella delle società da essa controllate attraverso la valorizzazione delle attività e dei servizi.</p> <p>E' fondamentale proseguire nel favorire una "cultura della comunicazione interna ed esterna" per il personale dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché continuare a sviluppare gli strumenti per favorire la comunicazione interna (intranet, etc.).</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi3E_001	mantenimento e sviluppo del nuovo modello di comunicazione tramite l'utilizzo dei social.	SI/NO	100%
<b>Obiettivo strategico 3F</b>	<b>OS3F Innovazione normativa e miglioramento continuo.</b>		
<b>Programma 3F01</b>	<p>Adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in modo costante ed in particolare in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi, il risparmio nei costi, l'ottenimento di maggiori ricavi.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno 2022</b>	<b>RISULTATO</b>
Kpi3F_001	realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento	≥ 80%	100%



## 3.2 - Rendicontazione dei progetti operativi annuali

### RIEPILOGO

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	PROGETTI OPERATIVI	
AS1 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	OS.1B Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio	PO 1B0101 Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio	
		PO 1B0104 Gestione fondi di perequazione 2019-20: Ambiente, Infrastrutture, Turismo	
	OS.1D Promozione dei servizi di giustizia alternativa	PO 1D7101 Diffusione degli strumenti ADR	
	OS.1E Vigilanza del mercato	PO 1E0101 Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo e dell'anticontraffazione a favore della regolazione del mercato	
	OS.1F Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.	PO 1F0101 Gestione degli archivi cartacei e digitali destinati ai procedimenti sanzionatori e delle procedure previste dal Codice delle crisi di impresa e dell'insolvenza	
AS2 SERVIZI ALLE IMPRESE	OS 2A Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.	PO 2A0101 Miglioramento del servizio all'utenza	
	OS 2B Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo	PO 2B0101 Promuovere la qualità dei dati del Registro Imprese e valorizzare la Camera di Commercio Digitale	
	OS FAVORIRE LO START UP, SOSTENERE LO SVILUPPO D'IMPRESA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE	PO 2C0101 Sostegno all'innovazione e allo start up d'impresa (Art. 1, c. 1, lett. b, punto 2), lett. d) D.Lgs. 219/2016)	
		PO 2C0104 Innovazione e trasferimento tecnologico	
		PO 2C0107 Alternanza lavoro_20% (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett. e) D.Lgs. 219/2016)	
		PO 2C0108 PUNTO IMPRESA DIGITALE (20%) (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett g) D.Lgs. 219/2016)	
		PO 2C0109 Crisi d'impresa (20%)	
OS 2D IMPRESE ED ISTITUZIONI EUROPEE, STATALI E TERRITORIALI			
OS VALORIZZAZIONE TERRITORIALE: INIZIATIVE DI PROMOZIONE	2E DELL'IDENTITA' PROMOZIONE	PO 2E0101 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d e lett d-bis)	



	INTEGRATA A FAVORE DEL MARKETING TERRITORIALE, TURISMO, ARTIGIANATO E BENI CULTURALI	PO 2E0102 Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2) lett d-bis)	
		PO 2E0103 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo - MuSA (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d e lett d-bis)	
		PO 2E0106 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo 20% (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d e lett d-bis)	
		PO 2E0107 Preparazione ai mercati internazionali 20% (Art. 1, c. 1, lett b, punto 2), lett d e lett d-bis)	
AS3 COMPETITIVITA' DELL'ENTE	OS 3A RIORGANIZZAZIONE DELL'ENTE	PO 3A0102 Riorganizzazione – Benessere organizzativo – Miglioramento efficienza gestione e promozione risorse umane.	
	OS 3B ORIENTARE LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	PO 3B0101 Ciclo di gestione della performance	
		PO 3B0102 Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders	
	OS 3C GESTIONE DEL PATRIMONIO E DI OGNI NOVITA' NORMATIVA DI COMPETENZA, IN CHIAVE ECONOMICA E DI EFFICACIA	PO 3C0102 Innovazione strumenti amministrativo-contabili	
		PO 3C0103 Gestione patrimonio e innovazioni amministrativo-contabili	
		PO 3C0104 Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente - manutenzione immobili	
		PO 3C0105 Presidio continuo alla gestione della riscossione	
	OS 3D TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	PO 3D0101 Trasparenza e anticorruzione	
	OS 3E LA COMUNICAZIONE DIGITALE E LA SUA STRATEGIA – L'ENTE CAMERALE PUNTERÀ SULLA COMUNICAZIONE WEB ED IN PARTICOLARE SUL SITO INTERNET E SUI SOCIAL NETWORK PER DIFFONDERE LE INFORMAZIONI ED I SERVIZI UTILI A UN NUMERO SEMPRE PIÙ AMPIO DI STAKEHOLDERS.	PO 3E7101 Comunicazione e la sua strategia	
	OS 3F INNOVAZIONE NORMATIVA E MIGLIORAMENTO CONTINUO	PO 3F0101 Miglioramento continuo gestione dei flussi documentali, archivi camerali, sistema informatico anche in attuazione di nuove normative, applicazione normativa privacy, predisposizione e gestione atti degli organi e attività di competenza per la riforma delle CCIAA	

	Obiettivo non raggiunto
	Obiettivo raggiunto parzialmente
	Obiettivo raggiunto



SCHEDE DI DETTAGLIO

**OBIETTIVO STRATEGICO 1B Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1B0101</b> Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.
<b>Descrizione</b>	<p>1) Piano Strategico provinciale 2030 Nell'attuale fase di profondo ripensamento delle dinamiche di sviluppo economico e sociale, in considerazione delle nuove politiche di sviluppo in corso di definizione a livello europeo e dei profondi mutamenti che stanno caratterizzando il commercio internazionale e la movimentazione di merci e persone, si rende necessario per il territorio lucchese definire linee direttrici di sviluppo. Le linee dovranno scaturire da un approfondito percorso di coinvolgimento delle istituzioni, degli stakeholder locali e del mondo imprenditoriale da attuarsi entro il 2022 in collaborazione con la Provincia di Lucca. Durante il 2021 si è formata la Cabina di Regia, che attualmente coinvolge l'ente Provincia, la Camera di Commercio, i principali Comuni e le Unioni dei Comuni del territorio, e hanno preso avvio i lavori del Gruppo operativo.</p> <p>2) Sostenibilità ambientale In continuità con quanto realizzato con il Fondo di perequazione 2017-18 "Azioni per la promozione dell'Economia circolare", con il programma di intervento "Sostenibilità ambientale" inserito da Unioncamere nelle linee progettuali del Fondo di Perequazione 2019-20 si potranno realizzare, sulla base delle azioni proposte dal programma, iniziative rivolte alle imprese sul territorio a supporto dell'economia circolare. La Camera di Commercio di Lucca riconosce infatti il modello di economia circolare come un'opportunità per le PMI in quanto nasce dall'esigenza di affrontare contemporaneamente delle situazioni di criticità di natura economica, ambientale e sociale. Le nuove disposizioni normative, intervenendo sul quadro normativo vigente, oltre a comportare un impatto sulle attività delle Camere di commercio prefigurano una possibilità ulteriore di crescita e posizionamento del Sistema camerale in materia ambientale, con la messa in campo di servizi innovativi e tecnologicamente avanzati a supporto delle imprese e della PA per la nascita di un mercato circolare.</p> <p>3) Infrastrutture Un sistema infrastrutturale esteso e sicuro, insieme a una mobilità dei passeggeri e delle merci efficiente e fluida, rappresenta un elemento prioritario per lo sviluppo economico dei territori e per la competitività delle imprese. Le Camere di commercio possono tornare ad assumere un ruolo strategico nello sviluppo infrastrutturale del proprio territorio mediante momenti di confronto e concertazione, l'individuazione delle opere strategiche per le proprie imprese e lo sviluppo di iniziative progettuali rispondenti alle esigenze del proprio territorio. Dopo una fase preliminare di confronto per l'individuazione delle esigenze puntuali espresse dai singoli territori, sarà possibile individuare le priorità infrastrutturali e sviluppare una progettualità ad hoc mediante ulteriori analisi di approfondimento, valutazione dell'impatto socio-economico che la realizzazione o meno di una data infrastruttura potrà avere sul territorio o studi di prefattibilità per la realizzazione di interventi infrastrutturali/manutentivi o attivazione di nuovi servizi di mobilità. Per quanto riguarda le infrastrutture immateriali, sarà possibile mappare la rete BUL e il livello di copertura digitale del proprio territorio, creando così le basi informative per promuovere ed organizzare sia incontri locali con operatori e Istituzioni per accelerare il completamento della rete, sia i seminari di sensibilizzazione per le Pmi.</p>



<p>4) Sostegno del Turismo La Camera di Commercio di Lucca ha aderito al programma di intervento "Sostegno del turismo", inserito da Unioncamere nelle linee progettuali del Fondo Perequativo 2019-2020 in continuità con i progetti a valore sui Fondi 2015-16 e 2017-18. Il programma ha per obiettivo il consolidamento del ruolo del Sistema camerale nell'ambito dell'osservazione economica e territoriale garantendo la visibilità alle innovative capacità di monitoraggio dell'Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di commercio e nell'ambito dell'offerta di servizi di qualificazione alle imprese del turismo. Le attività avranno a obiettivo, da un lato, quello di assistere le imprese nella gestione della crisi e della ripartenza, rafforzando il ruolo del Sistema camerale nel fornire analisi anche predittive dei territori e dell'economia del turismo e, dall'altro lato, quello di qualificare l'offerta turistica attraverso le competenze digitali e la sostenibilità, sviluppando e differenziando i prodotti offerti sul mercato, promuovendo le destinazioni turistiche e potenziando i canali di vendita attraverso gli strumenti digitali e la promozione.</p> <p>5) Il "Sistema informativo per l'occupazione e la formazione" Excelsior, un'indagine che ha l'obiettivo di monitorare le prospettive domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali, formativi e di competenze espressi dalle imprese, è realizzato a partire dal 1997 da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro, l'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (ANPAL) e con l'Unione Europea. L'indagine, prevista dal Programma Statistico Nazionale, interessa un campione di oltre 500.000 imprese di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni, consentendo di ottenere dati previsionali mensili e annuali sui fabbisogni professionali richiesti dalle imprese per tutte le province italiane. La diffusione dei risultati dell'indagine consente di apportare al territorio un importante contributo conoscitivo della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese. Si tratta di un utile strumento conoscitivo di ausilio alle scelte programmatiche in materia di formazione, orientamento e politiche del lavoro.</p> <p>6) Composizione negoziata per la soluzione delle crisi d'impresa Il Ministero della Giustizia, il 28 settembre 2021 ha pubblicato il Decreto n. 118/2021 che detta le linee operative sulla "Composizione negoziata per la soluzione delle crisi d'impresa", nuovo strumento che in modalità volontaria potrà essere utilizzato dal 15 novembre 2021 dalle imprese in stato di difficoltà. Sono previsti compiti differenziati per ciascuna Camera di Commercio e per la Camera di Commercio capoluogo di regione.</p> <p>7) Gestione attività funzionali all'accorpamento</p>			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi1B0101_001	Realizzazione delle attività richieste dalla Cabina di Regia/Gruppo operativo entro 15 giorni o 30 giorni a seconda della complessità.	entro 15 giorni o 30 giorni a seconda della complessità	Il progetto è rimasto sospeso per volontà della Provincia di Lucca
kpi1B0101_002	Collaborazione con la P.O. per la realizzazione delle attività previste dal progetto.	SI/NO	100%
kpi1B0101_003	Collaborazione con la P.O. per la realizzazione delle attività previste dal progetto.	SI/NO	100%
kpi1B0101_004	Collaborazione con la P.O. per la realizzazione delle attività previste dal progetto.	SI/NO	200%
kpi1B0101_005	Realizzazione di n. 9 comunicati stampa sui risultati dell'indagine per la provincia di Lucca	> =9	12
kpi1B0101_006	Collaborazione con il Segretario Generale ff per la gestione delle domande di composizione negoziata pervenute	SI/NO	100%
kpi1B0101_007	Realizzazione di tutte le attività di competenza: report entro il 30 giugno e il 31 dicembre	SI/NO	100%



Obiettivo operativo	OP 1B0104 Gestione fondi di perequazione 2019-20: Ambiente, Infrastrutture, Turismo		
<b>Descrizione</b>	<p>1) Sostenibilità ambientale In continuità con quanto realizzato con il Fondo di perequazione 2017-18 "Azioni per la promozione dell'Economia circolare", con il programma di intervento "Sostenibilità ambientale" inserito da Unioncamere nelle linee progettuali del Fondo di Perequazione 2019-20 si potranno realizzare, sulla base delle azioni proposte dal programma, iniziative rivolte alle imprese sul territorio a supporto dell'economia circolare. La Camera di Commercio di Lucca riconosce infatti il modello di economia circolare come un'opportunità per le PMI in quanto nasce dall'esigenza di affrontare contemporaneamente delle situazioni di criticità di natura economica, ambientale e sociale. Le nuove disposizioni normative, intervenendo sul quadro normativo vigente, oltre a comportare un impatto sulle attività delle Camere di commercio prefigurano una possibilità ulteriore di crescita e posizionamento del Sistema camerale in materia ambientale, con la messa in campo di servizi innovativi e tecnologicamente avanzati a supporto delle imprese e della PA per la nascita di un mercato circolare.</p> <p>2) Infrastrutture Un sistema infrastrutturale esteso e sicuro, insieme a una mobilità dei passeggeri e delle merci efficiente e fluida, rappresenta un elemento prioritario per lo sviluppo economico dei territori e per la competitività delle imprese. Le Camere di commercio possono tornare ad assumere un ruolo strategico nello sviluppo infrastrutturale del proprio territorio mediante momenti di confronto e concertazione, l'individuazione delle opere strategiche per le proprie imprese e lo sviluppo di iniziative progettuali rispondenti alle esigenze del proprio territorio. Dopo una fase preliminare di confronto per l'individuazione delle esigenze puntuali espresse dai singoli territori, sarà possibile individuare le priorità infrastrutturali e sviluppare una progettualità ad hoc mediante ulteriori analisi di approfondimento, valutazione dell'impatto socio-economico che la realizzazione o meno di una data infrastruttura potrà avere sul territorio o studi di prefattibilità per la realizzazione di interventi infrastrutturali/manutentivi o attivazione di nuovi servizi di mobilità. Per quanto riguarda le infrastrutture immateriali, sarà possibile mappare la rete BUL e il livello di copertura digitale del proprio territorio, creando così le basi informative per promuovere ed organizzare sia incontri locali con operatori e Istituzioni per accelerare il completamento della rete, sia i seminari di sensibilizzazione per le Pmi.</p> <p>3) Sostegno del Turismo La Camera di Commercio di Lucca ha aderito al programma di intervento "Sostegno del turismo", inserito da Unioncamere nelle linee progettuali del Fondo Perequativo 2019-2020 in continuità con i progetti a valore sui Fondi 2015-16 e 2017-18. Il programma ha per obiettivo il consolidamento del ruolo del Sistema camerale nell'ambito dell'osservazione economica e territoriale garantendo la visibilità alle innovative capacità di monitoraggio dell'Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di commercio e nell'ambito dell'offerta di servizi di qualificazione alle imprese del turismo. Le attività avranno a obiettivo, da un lato, quello di assistere le imprese nella gestione della crisi e della ripartenza, rafforzando il ruolo del Sistema camerale nel fornire analisi anche predittive dei territori e dell'economia del turismo e, dall'altro lato, quello di qualificare l'offerta turistica attraverso le competenze digitali e la sostenibilità, sviluppando e differenziando i prodotti offerti sul mercato, promuovendo le destinazioni turistiche e potenziando i canali di vendita attraverso gli strumenti digitali e la promozione.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi1B0104_001	Infrastrutture: Realizzazione del 100% delle attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale - report finale	report finale	realizzato
kpi1B0104_002	Sostenibilità ambientale: Realizzazione del 100% delle attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale - report finale	report finale	realizzato
kpi1B0104_003	Sostegno del Turismo: Realizzazione del 100% delle attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale - report finale	report finale	realizzato



**OBIETTIVO STRATEGICO 1D Promozione dei servizi di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), allo scopo di contribuire ad abbattere quella "barriera giudiziaria" che rappresenta un limite ed un ostacolo per le imprese nelle attività di interscambio nell'ambito del mercato interno ed internazionale.**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1D7101</b> Diffusione degli strumenti ADR		
<b>Descrizione</b>	1) Ente di formazione ADR CAM: svolgimento attività formativa e promozionale. 2) Organismo di mediazione ADR CAM: attività informativa, promozionale ed organizzativa anche in previsione delle modifiche normative inerenti la disciplina della mediazione civile e commerciale 3) Collaborazione dell'Ufficio per varie attività di gestione dell'accorpamento.		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi1D0101_001a	Organizzazione di almeno 18 ore di formazione, di cui almeno la metà su temi attinenti la riforma delle ADR	>= 18 ore	30 ore
kpi1D0101_001b	Organizzazione di almeno una campagna informativa tramite CRM	n. 1 campagna informativa tramite CRM.	n. 3
kpi1D0101_002a	Realizzazione di almeno una campagna di promozione/informazione della procedura di mediazione su temi attinenti la riforma degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie	>=1	sospeso in attesa dei decreti attuativi
kpi1D0101_002b	Monitoraggio qualità del servizio di mediazione: indagine di customer satisfaction – risultato atteso non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione per i procedimenti giunti a conclusione; giudizio non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.	>=3	5 su entrambi i giudizi
kpi1D0101_003	Realizzazione di tutte le attività di competenza: report entro il 30 giugno e 31 dicembre	SI/NO	100%



**OBIETTIVO STRATEGICO 1E Vigilanza del mercato: contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, ecc.).**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1E0101</b> Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo e dell'anticontraffazione a favore della regolazione del mercato.		
<b>Descrizione</b>	<p>1) Le azioni di contrasto alla contraffazione, fenomeno che ha acquistato un'importanza sempre maggiore date le difficoltà economiche attraversate anche dal nostro territorio con lo stato di pandemia, saranno rivolte alla diffusione della Cultura della Proprietà Industriale. In particolare, dati i bisogni dell'utenza, rilevati nei contatti con la stessa, saranno riviste e completate le pagine del sito che guidano alla compilazione della domanda di deposito marchi. In particolare, sarà realizzata una Guida sulle modalità da seguire per compilare correttamente la domanda e la presentazione all'Uibm. Saranno infine redatti e pubblicati nella sezione "Ultim'ora" del sito istituzionale, brevi comunicati che possano raggiungere e informare rapidamente l'utenza, dopo che l'ufficio abbia seguito e vagliato la notizia e l'abbia ritenuta d'interesse, sempre con l'intento di favorire una migliore divulgazione della cultura brevettuale.</p> <p>2a) A seguito della Convenzione "Metrologia 2" per l'attuazione del piano esecutivo tra il MISE e l'Unioncamere per la realizzazione di un programma settoriale di vigilanza e controllo su strumenti di misura, preimballaggi e tachigrafi e della sua proroga fissata al prossimo 30/06/2022 si prevede di eseguire le azioni richieste. Si prevede inoltre di eseguire ulteriori azioni in ambito metrologico legale relativamente alla sorveglianza sugli strumenti in servizio e su strumenti verificati dai laboratori metrologici.</p> <p>2b) A seguito della Convenzione stipulata tra il MISE ed Unioncamere e successivamente tra l'Unioncamere e la CCIA di Lucca per la realizzazione di un programma settoriale di vigilanza del mercato sui giocattoli si prevede di eseguire le azioni richieste.</p> <p>3) A seguito della convenzione per lo svolgimento delle funzioni associate in materia di metrologia legale stipulata tra la CCIAA di Lucca e la CCIAA di Pisa, approvata dalla Giunta Camerale il 28/08/2020, per assicurare lo svolgimento in forma associata delle funzioni metriche sul territorio pisano, si prevede di attuare le attività di volta in volta richieste dalla CCIAA di Pisa.</p> <p>4) Gestione attività funzionali all'accorpamento:  a) Saranno necessarie azioni per uniformare le modalità di erogazione dei servizi all'utenza; in particolare, sulle procedure di deposito e sulle informazioni propedeutiche alle domande. Sarà inoltre necessario coordinare l'attività del servizio di Primo Orientamento ed attivare modalità informatiche che rispettino i parametri di sicurezza.  b) Saranno necessarie azioni per uniformare le modalità di erogazione dei servizi all'utenza; modalità di gestione dell'attività ispettiva sul campo e della relativa attività amministrativa.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi1E0101_001a	Realizzazione di una Guida sulle modalità di presentazione di una domanda di deposito marchio, inserimento sulla intranet camerale entro il 15 febbraio.	15-feb	02-feb
kpi1E0101_001b	Attività di informazione in materia di anti contraffazione: ricerca, selezione, approfondimento di informazioni riguardanti la Proprietà Industriale e diffusione di almeno 2 comunicati attraverso il sito camerale e Facebook.	>= 2	n. 3
kpi1E0101_001c	Revisione delle pagine del sito camerale dedicate alla compilazione della domanda di deposito marchio entro il 15 febbraio.	15-feb	09-feb
kpi1E0101_002a	n. 5 controlli casuali sugli strumenti in servizio n. 5 controlli casuali sugli strumenti verificati dai laboratori metrologici n. 3 controlli sui preimballaggi.	n. 5 controlli str. n. 5 ispezioni lab. N. 3 controlli preimb.	n. 7 strum n. 6 lab. N. 5 preimb.
kpi1E0101_002b	n. 1 ispezione per il prelievo di n. 4 giocattoli (ciascuno in 5 esemplari) da inviare ad un laboratorio accreditato e convenzionato con Dintec al fine di eseguire controlli documentali e analisi dei campioni prelevati.	n. 1 ispezione per il prelievo di n. 4 giocattoli (ciascuno in 5 esemplari)	n. 1 ispezione n. 20 giocattoli prel.
kpi1E0101_003	Esecuzione di n. 3 azioni richieste dalla CCIAA di Pisa	>= 3	n. 6
kpi1E0101_004	realizzazione di tutte le attività di competenza: report entro il 30 giugno e 31 dicembre	SI/NO	100%



**OBIETTIVO STRATEGICO 1F Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 1F0101</b> Gestione degli archivi cartacei e digitali destinati ai procedimenti sanzionatori e delle procedure previste al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza		
<b>Descrizione</b>	<p>1) Prosecuzione delle attività di passaggio dall'archivio corrente all'archivio di deposito delle posizioni definite e prosecuzione del miglioramento dell'organizzazione delle informazioni relative ai procedimenti di cui alla l. 689/81 contenute in una cartella di lavoro condivisa dal personale dell'ufficio per la risoluzione dei casi più frequenti ed anche più complessi.</p> <p>2a) Prosecuzione dell'attività dello Sportello per la prevenzione usura e il sovraindebitamento istituito nell'ambito del Protocollo di intesa per la prevenzione dell'usura. Miglioramento complessivo del servizio attraverso la condivisione e l'informazione sull'attività dello Sportello rivolta ad altri colleghi del servizio ed attraverso lo stimolo della ripresa delle attività del tavolo istituzionale dei diversi soggetti interessati.</p> <p>2b) Promozione dell'attività dello Sportello per la prevenzione usura e il sovraindebitamento, attraverso la revisione dei contenuti e l'accessibilità delle informazioni sul sito internet della Camera di Commercio.</p> <p>2c) La nuova procedura di esdebitazione del debitore incapiente è in fase di sperimentazione ed è necessario risolvere il problema di reperire risorse necessarie a sostenere le spese di procedura, attraverso lo studio delle iniziative assunte nell'ambito del sistema camerale.</p> <p>3) Composizione negoziata per la soluzione delle crisi d'impresa Il Ministero della Giustizia, il 28 settembre 2021 ha pubblicato il Decreto n. 118/2021 che detta le linee operative sulla "Composizione negoziata per la soluzione delle crisi d'impresa", nuovo strumento che in modalità volontaria potrà essere utilizzato dal 15 novembre 2021 dalle imprese in stato di difficoltà. Sono previsti compiti differenziati per ciascuna Camera di Commercio e per la Camera di Commercio capoluogo di regione.</p> <p>4) Gestione attività funzionali all'accorpamento: in vista dell'accorpamento con le Camere di Commercio di Massa Carrara e Pisa, verranno effettuati scambi di informazioni, predisposizione di dati e documenti, incontri finalizzati ad uniformare prassi e regolamenti.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi1F0101_001a	Verifica delle prime 50 posizioni presenti nell'archivio corrente, al piano dell'ufficio, eventuale cambiamento di stato con gli applicativi informatici e passaggio all'archivio di deposito ove possibile	Verifica delle prime 50 posizioni	50
kpi1F0101_001b	Miglioramento dell'organizzazione delle informazioni contenute nella cartella condivisa con l'eliminazione del materiale non più in uso	SI/NO	100%
kpi1F0101_002a	Monitoraggio dell'attività dello Sportello Prevenzione usura e sovraindebitamento tramite report trimestrale degli incontri	report trimestrale degli incontri	100%
kpi1F0101_002b	Revisione dei contenuti e la visibilità delle informazioni sul sito internet della Camera di Commercio entro il 15 maggio.	entro 15 maggio	15-mag
kpi1F0101_002c	Studio delle iniziative riguardo al tema dell'esdebitazione del debitore incapiente assunte in ambito camerale e predisposizione di una proposta operativa.	predisposizione di una proposta operativa.	100%
kpi1F0101_003	Collaborazione con il Segretario Generale ff per la gestione delle domande di composizione negoziata pervenute	SI/NO	100%
kpi1F0101_004	Realizzazione di tutte le attività di competenza: report entro il 30 giugno e 31 dicembre	SI/NO	100%



**OBIETTIVO STRATEGICO 2A Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.**

Obiettivo operativo	OP 2A0101 Miglioramento del servizio all'utenza		
<b>Descrizione</b>	<p>Ci si prefigge di mantenere gli standard già raggiunti gli scorsi anni in merito ai tempi di gestione e di definizione delle pratiche ed al contempo:</p> <p>1) Riorganizzare il servizio tenuto conto del venir meno di due unità di personale (Ridistribuzione competenze, gestione necessaria formazione, riorganizzazione erogazione servizi anche con riferimento all'assistenza degli utenti )</p> <p>2) Gestire tutte le attività funzionali all'accorpamento della Camera di Commercio di Lucca</p> <p>3) Formare il personale in merito alle varie novità normative e procedurali con riflessi sul Registro delle imprese nel corso dell'anno 2022 (a titolo di esempio normativa in tema di comunicazione del titolare effettivo, codice della crisi di impresa, procedura automatizzata per le cancellazioni d'ufficio, modalità di attribuzione del domicilio digitale, progressiva diffusione del programma Dire per la presentazione delle pratiche degli utenti)</p> <p>4) Messa a regime novità istruttorie per una gestione maggiormente celere delle pratiche: nel corso dell'anno è presumibile che gli addetti debbano mettere mano ad una rilevante modifica del modo di operare in vista del superamento della procedura Copernico per il caricamento delle pratiche</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi2A0101_001a RI	MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI-rea + gruppi AA, DIA). Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2023)	< 5 gg	2 giorni . Ci si riferisce ai tempi di lavorazione camerale
kpi2A0101_001a APE	MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI-rea + gruppi AA, DIA). Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2023)	< 5 gg	2 giorni
kpi2A0101_001b RI	MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Riduzione 100% pratiche in attesa di gestione al 31/12/2022 Monitoraggio, pratiche in lavorazione stato diverso da annullato, evaso, respinto. Risultato atteso: - al 30/06/2022 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 31/12/2021 deve essere nullo; - al 31/12/2022 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 30/06/2022 deve essere nullo.	Riduzione 100% pratiche in attesa di gestione al 31/12/2022	Al 31/12/2022 il numero delle pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 30/06/2022 è nullo
kpi2A0101_01c RI	MONITORAGGIO QUALITA' DEL SERVIZIO : Realizzazione nei tempi previsti dalla normativa dei controlli sulla permanenza dei requisiti di start up innovativa per le società iscritte nella sezione speciale del registro imprese di Lucca, con eventuale adozione del provvedimento di cancellazione per le società i cui requisiti risultassero decaduti	realizzazione	100%
kpi2A0101_01d RI	Elaborazione ed attuazione piano di riorganizzazione per la gestione del servizio con riassorbimento funzioni di due addetti : elaborazione proposte entro febbraio 2021. Attuazione attività nel 2022, salvo riorganizzazione più complessiva a seguito accorpamento.	realizzazione	100%
kpi2A0101_01d APE	Elaborazione ed attuazione piano di riorganizzazione per la gestione del servizio con riassorbimento funzioni di due addetti : elaborazione proposte entro febbraio 2021. Attuazione attività nel 2022, salvo riorganizzazione più complessiva a seguito accorpamento.	realizzazione	100%
kpi2A0101_002 RI	Realizzazione del 100% delle attività di competenza: report al 30/06 ed al 31/12	realizzazione	100%
kpi2A0101_002 APE	Realizzazione del 100% delle attività di competenza: report al 30/06 ed al 31/12	realizzazione	100%
kpi2A0101_003 RI+APE	FORMAZIONE INTERNA: 1 azione formativa rivolta a tutto il personale coinvolto su input del dirigente per ciascuna novità di carattere tecnico/normativa ritenuta di notevole impatto per l'ufficio .	realizzazione	>1



kpi2A0101_004a RI+APE	Automazione/semplicizzazione procedure: Collaborazione con i responsabili per la definizione dei parametri di controllo Quality check disponibili al 30/01/2022 entro 28/02/ 2022, successiva adozione delle nuove schede di controllo entro un mese dalla messa a disposizione della nuova procedura parte di Infocamere	realizzazione	100%
kpi2A0101_004b RI+APE	Adozione significativa di almeno 3 nuove procedure di aggiornamento dell'archivio entro il 31/12/2021: per almeno tre tipologie di aggiornamento dell'archivio nel periodo dicembre 2022 la percentuale delle pratiche gestite con procedure innovative (ad esempio tasto evadi in scriba) dovrà essere maggiore rispetto alla percentuale delle pratiche gestite in modo tradizionale con Copernico o Quorum	>=3	3

### OBIETTIVO STRATEGICO 2B Rafforzamento immagine del Registro imprese e valorizzazione del patrimonio informativo

**Obiettivo operativo** **OP 2B0101** Promuovere la qualità dei dati del Registro Imprese e valorizzare la Camera di Commercio Digitale

**Descrizione**

Per il 2022 ci si propone di rafforzare l'immagine della Camera di commercio come soggetto che attua la digitalizzazione del rapporto tra impresa e pubblica Amministrazione e che, grazie a forme di automazione e di interconnessione con altre Pa, riesce a valorizzare al massimo il patrimonio informativo camerale, assicurandone la completezza ed il tempestivo aggiornamento ed anche la continua manutenzione affinché l'archivio risulti sia privo di informazioni obsolete sia facilmente consultabile

Di seguito le azioni in cui si declina il piano operativo:

- 1) Azioni per promuovere presso l'utenza la diffusione della digitalizzazione anche in vista dell'introduzione dell'obbligatorietà della firma digitale per la presentazione delle pratiche telematiche (ma oltre alla firma digitale ed al domicilio digitale si prevede di agire per la diffusione di Spid , cassetto digitale, token evoluto)
- 2) Azioni per dotare le imprese del domicilio digitale ai sensi dell'art 37 del DL 16 luglio 2020, n. 76 convertito con l. 11 settembre 2020, n. 120 (Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale) e più in generale per la manutenzione dell'archivio sul dato.
- 3) Adottare una procedura interna per la corretta gestione dei diversi magazzini camerali con riferimento ai fascicoli anagrafici cartacei delle imprese
- 4) Eliminazione d'ufficio posizioni non più operative con conseguente pulizia dell'archivio : prosecuzione delle procedure per la revisione di coloro che svolgono attività di agenti di affari in mediazione allo scopo di inibire l'attività per coloro che sono attualmente sprovvisti di uno o più requisiti e procedere, per le imprese individuali, alla conseguente cancellazione dal registro imprese; continuazione nell'opera di eliminazione delle imprese che presentano indici di inattività al fine di impedire che l'incidenza di queste aumenti nel tempo anche sfruttando gli strumenti di gestione massiva e l'interconnessione con la Banca dati dell'agenzia del Territorio ( anche alla luce delle novità introdotte dal decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76 convertito con l. 11 settembre 2020, n. 120 (Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale).

Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi2B0101_001 RI	1 azione per sensibilizzare sulla necessità di acquisire l'identità digitale in vista dell'introduzione dell'obbligatorietà della firma digitale per la presentazione delle pratiche a partire dal 2023	>=1	n. 1
kpi2B0101_001a APE	1 azione per sensibilizzare sulla necessità di adottare la procedura stampa di azienda per certificati di origine delle merci in vista dell'introduzione dell'obbligatorietà della procedura a partire dal 2023	>=1	n. 1
kpi2B0101_001b APE	Carnet Ata telematici: verifica possibile attuazione della nuova procedura a seguito accorpamento e prima sperimentazione, se Infocamere rilascerà la procedura in produzione entro l'anno .	SI/NO	realizzato
kpi2B0101_002a RI	Entro un mese dalla comunicazione delle linee guida diramate da Unioncamere sulla nuova procedura per l'attribuzione del domicilio digitale: definizione a seguito accorpamento procedura congiunta tra le tre province per attribuzione domicilio digitale	Entro un mese dalla comunicazione Unioncamere	100%
kpi2B0101_002b RI	Prima sperimentazione della procedura massiva per l'attribuzione domicilio digitale e conseguentemente dell'accertamento dell'infrazione sia per società che per imprese individuali.	SI/NO	realizzato
kpi2B0101_003a RI	Ricollocazione di tutto il materiale fuori posto entro il 30/06/2022	entro 30 giugno	realizzato



kpi2B0101_003b RI+APE	Partecipazione di tutto il personale coinvolto alla formazione circa la procedura di ente per la gestione dei fascicoli in magazzino.	SI/NO	realizzato
kpi2B0101_004a RI	Prima attuazione procedura massiva di cancellazione	SI/NO	realizzato
kpi2B0101_004a APE	Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio per non meno di 20 posizioni (imprese individuali artigiane o che svolgono attività regolamentate) - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione	> =20	n. 22
kpi2B0101_004b RI	Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio per non meno di 100 posizioni (imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane cooperative) - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione	> =100	n. 163
kpi2B0101_004b APE	Definizione revisione agenti affari in mediazione: Entro il 31/12/2022 evasione del 100% delle pratiche di revisione pervenute alla Camera entro il 30/06/2022 con avvio dei relativi controlli.	Entro il 31/12/2022 evasione del 100% delle pratiche di revisione pervenute alla Camera entro il 30/06/2022 con avvio dei relativi controlli.	realizzato
kpi2B0101_004c APE	Definizione revisione agenti affari in mediazione : almeno un sollecito entro il 30/10/2022 per i mediatori che non si sono attivati a seguito del primo avvio del procedimento	almeno un sollecito entro il 30/10/2022 per i mediatori che non si sono attivati a seguito del primo avvio del procedimento	53 solleciti entro il 30/10/2022

**OBIETTIVO STRATEGICO 2C Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane**

**Obiettivo operativo OP 2C0101 Sostegno all'innovazione e allo start up d'impresa (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d) D.Lgs. 219/2016)**

<b>Descrizione</b>	<p>Il progetto comprende i servizi tecnici di supporto alla creazione d'impresa e allo start up erogati dagli sportelli camerali, sia direttamente che tramite la collaborazione del Polo Tecnologico Lucchese ed i servizi dedicati all'innovazione, alla sensibilizzazione sulle tematiche di maturità digitale, le tecnologie abilitanti di Impresa 4.0. I servizi sono erogati con diverse modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le informazioni di I° livello per l'avvio di impresa riguardanti le procedure burocratiche e i finanziamenti locali, nazionali ed internazionali;</li> <li>- l'affiancamento di II° livello (one to one) per l'avvio d'impresa o lo sviluppo dell'impresa già costituita, in una delle materie elencate nel nuovo avviso pubblico;</li> <li>- la formazione per l'avvio d'impresa o per lo sviluppo dell'impresa già costituita, diretta alla redazione o definizione del modello di business, inserita anche nell'ambito dell'attività di scouting da questo esercitata e svolta con il PTL;</li> <li>- la formazione manageriale per le imprese in collaborazione con il Polo Tecnologico;</li> <li>- l'organizzazione di corsi di job creation trasversali o settoriali svolti in collaborazione con il Polo Tecnologico, nell'ambito del calendario unico eventi;</li> <li>- le iniziative seminariali di diffusione e promozione dei finanziamenti.</li> </ul> <p>Il progetto comprende anche altri servizi diretti a sostenere lo start up d'impresa ed organizzati con il Polo Tecnologico: in particolare ci si riferisce all'attività di scouting, all'organizzazione di corsi manageriali dedicati alle imprese insediate, all'operatività dei servizi camerali lanciati nel 2015 e adattati alle esigenze delle start up innovative, al rafforzamento del network tra imprese, alla comunicazione delle iniziative sull'innovazione.</p> <p>Una ulteriore azione riguarda il sostegno a reti d'impresa, distretti, cluster dei settori manifatturieri del territorio, veicoli importanti per il rilancio economico di alcuni settori strategici.</p> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>



kpi2C0101_001	Azioni per il sostegno all'innovazione, allo start up d'impresa innovativa, al trasferimento tecnologico, allo scouting: organizzazione di almeno 6 corsi per favorire la creazione d'impresa entro 31/12	>= 6	n. 9 corsi svolti
kpi2C0101_002	Nell'ambito delle attività previste al target n° 1, progettazione di un nuovo percorso dedicato alle nuove strategie di "social media marketing" entro 31/5	progettazione di un nuovo percorso dedicato alle nuove strategie di "social media marketing" entro 31/5	1 percorso social Media Marketing
kpi2C0101_003	predisposizione di una bozza di relazione e di rendiconto finanziario delle spese sostenute al 31/12 (contributo ordinario FCRL), evidenziando eventualmente la necessità di richiesta di una proroga da inviare a Dirigente entro 31/12	realizzazione	100%
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2C0104</b> Innovazione e trasferimento tecnologico		
<b>Descrizione</b>	<p>Lo sviluppo tecnologico è uno dei principali fattori di competitività per le imprese. Proseguendo nelle azioni intraprese nei precedenti periodi di programmazione, l'azione camerale continuerà a dare supporto nelle attività finalizzate a consolidare il Polo Tecnologico Lucchese quale soggetto deputato ad attrarre ed insediare progetti innovativi e a creare opportunità di sviluppo dell'innovazione anche in ambiti settoriali tradizionali.</p> <p>L'attività di animazione sul Polo comprende la realizzazione di eventi presenti nel calendario unico, svolti in collaborazione con la CCIAA, in particolare i corsi di job creation, gli innovation Lab e i Living lab.</p> <p>I servizi dedicati all'innovazione sono quelli di networking e quelli relativi all'assistenza qualificata ai progetti innovativi svolta dalla CCIAA, ai quali attinge anche il Polo Tecnologico e il cui obiettivo è quello di fornire un qualificato supporto per la definizione del progetto imprenditoriale e del modello di business, con un preciso orientamento all'innovazione. Anche il tema dei Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (ex alternanza scuola lavoro) favorisce la collaborazione tra CdC e PTL.</p> <p>A fine 2021 arrivano a conclusione i contratti di alcune imprese insediate per cui si aprirà un fisiologico processo di turn over che richiederà collaborazione tra CCIAA e società partecipata allo scopo di dare linee chiare alle politiche di insediamento che si intendono perseguire. Collaborazione e controllo saranno inoltre richiesti sia allo scopo di mettere a punto iniziative di scouting di aziende da insediare entro l'anno, sia in vista di un rafforzamento della collaborazione tra i Poli di Navacchio, Pontedera e Lucca fortemente promossa anche dalla Regione.</p> <p>Come è ovvio il processo di costituzione della nuova Camera di Commercio Toscana Nord Ovest, laddove trovasse piena realizzazione nell'anno 2022, non potrà non far sentire i suoi effetti anche con riferimento alla strutturazione dei rapporti tra i tre Poli tecnologici.</p> <p>La Provincia, nella sua veste di stazione appaltante, dopo le difficoltà manifestate nel corso degli ultimi anni, anche grazie al deciso intervento camerale ha ripreso la progettazione esecutiva delle parti mancanti (impianti di illuminazione, videosorveglianza, rete wifi, impianti vari, area esterna rimanente) per procedere successivamente all'effettuazione della gara ed all'affidamento dei lavori. Sarà necessario continuare a vigilare con attenzione tenuto conto che i contributi regionali da tempo messi a disposizioni sono comunque vincolati al ragionevole rispetto dei tempi di attuazione del cronoprogramma.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi2C0104_001	Presentazione del Piano operativo delle società all'approvazione degli Organi di Governo camerali e monitoraggio della stessa.	SI/NO	realizzato
kpi2C0104_002	Attuazione delle decisioni adottate dai nuovi Organi della Camera della Toscana Nord-Ovest.	SI/NO	realizzato



Obiettivo operativo	<b>OP 2C0107</b> Alternanza lavoro_20% (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera e) D.Lgs. 219/2016)		
Descrizione	<p>Il progetto rientra tra i progetti di sistema che permettono l'aumento del diritto annuale nella misura del 20%, per dare risposta alle competenze assegnate dalla recente riforma: orientamento, percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento, supporto all'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, certificazione delle competenze. L'emergenza Covid ha suggerito una rimodulazione del progetto secondo tre direttrici:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- servizi reali o voucher per rispondere alle esigenze aziendali di risorse umane con competenze strategiche: da questo punto di vista, i servizi erogabili sono quelli in ambito formativo aziendale;</li><li>- servizi reali o voucher per la formazione delle competenze necessarie nelle aziende al fine di consentire o favorire la ripartenza: il sostegno camerale consiste nell'erogazione di voucher alle imprese per l'inserimento di tirocinanti in azienda e mira a favorire lo scambio e l'alternanza scuola-lavoro;</li><li>- attività di networking con il sistema camerale, Istituti scolastici, associazioni di categoria, imprese, ITS, altri soggetti pubblici o privati per progettare e realizzare iniziative di orientamento, placement e formazione di competenze necessarie per le imprese: l'attività di networking con i soggetti sopra indicati è orientata a progettare e/o realizzare iniziative di orientamento, placement e formazione delle competenze.</li></ul> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi2C0107_001	Azioni finalizzate alla formazione delle risorse umane presenti in azienda e/o al networking con le associazioni di categoria e/o alla realizzazione di iniziative di sistema e/o alla progettazione/attuazione di percorsi formativi in collaborazione con Istituti scolastici, Ufficio scolastico provinciale, Camere di Commercio italiane all'estero, ITS – almeno 5.	> =5	n. 7
kpi2C0107_002	Progetto 20% Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini che verranno stabiliti da Unioncamere nazionale	programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini	31 marzo (scadenza Unioncamere 15 Giugno)
kpi2C0107_003	Regolamento Voucher 2022 Alternanza Scuola lavoro: presentazione proposta al Dirigente, entro 15 marzo.	entro 15 marzo	11-feb
kpi2C0107_004	Report attività Progetto 20%: report al Dirigente competente sui risultati conseguiti entro il mese di giugno e di dicembre	report entro giugno e dicembre	report inviati entro i termini (29/6 e 27/12)
kpi2C0107_005	Progetto al F.P. Asl con C.C. Di Massa e Pisa: presentazione report attività realizzate da Cciaa Lucca al Dirigente entro il 24/12.	entro il 24 dicembre	dicembre



Obiettivo operativo	OP 2C0108 PUNTO IMPRESA DIGITALE (20%) (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera g) D.Lgs. 219/2016)		
Descrizione	<p>Il progetto rientra tra i progetti di sistema che permettono l'aumento del diritto annuale nella misura del 20%: il supporto ai processi di digitalizzazione delle PMI e la diffusione della cultura digitale, diventano funzioni prioritarie cui il MISE aggancia anche la possibilità di aumento del diritto annuale.</p> <p>Il Piano Transizione 4.0, l'Agenda Digitale e gli altri programmi nazionali e regionali in materia di innovazione digitale rappresentano il quadro di riferimento nell'ambito del quale si inserisce il PID che, grazie alla capillare presenza sul territorio, consente di diffondere efficacemente iniziative e servizi in tutti i settori economici.</p> <p>La spinta per passare dalla semplice digitalizzazione all'impresa 4.0, inoltre, si fonde con le azioni già svolte dal Polo Tecnologico Lucchese per l'innovazione, la creazione di start up e lo sviluppo d'impresa innovativa nonché con i servizi digitali delle Camere di Commercio.</p> <p>Il sostegno all'innovazione si concretizza attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- iniziative per diffondere la cultura di un'impresa 4.0, per tutti i settori, in un mercato che procede a ritmi elevati verso modelli 4.0;</li><li>- integrazione con i programmi dell'Agenda Digitale ed i programmi per l'e-government;</li><li>- realizzazione di interventi a carattere informativo e formativo indirizzati agli imprenditori e agli addetti su più livelli di complessità tenendo conto anche dei risultati degli assestment;</li><li>- offerta dei servizi di self assessment, assestmet guidato e consulenza personalizzata post assestment guidata;</li><li>- interazione con Digital Innovation Hub, Competence Centre;</li><li>- integrazione con i percorsi formativi per la creazione d'impresa e con le attività con gli Istituti scolastici;</li><li>- concessione di contributi, anche volti all'acquisizione di consulenze specialistiche da parte dei soggetti ammessi ai voucher nazionali e/o regionali.</li></ul> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi2C0108_001	Report attività Progetto 20%: report al dirigente competente sui risultati conseguiti entro il mese di giugno e di dicembre	report entro giugno e dicembre	report inviati entro i termini (29/6 e 27/12)
kpi2C0108_002	Progetto 20% Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini che verranno stabiliti da Unioncamere Nazionale	programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini	31 marzo (scadenza Unioncamere 15 Giugno)
kpi2C0108_003	Regolamento Voucher 2022 – presentazione proposta entro il 15 marzo	entro 15 marzo	11-feb
kpi2C0108_004	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming ecc...) organizzati dal PID anche in collaborazione con la partecipata Lucca InTec: 5.	>= 5	n. 5
kpi2C0108_005	Predisposizione, organizzazione e realizzazione di un programma di seminari formativi sui temi I4.0, in collaborazione con il Polo tecnologico Lucchese: almeno 80 partecipanti.	>=80	n. 113
kpi2C0108_006	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID: almeno 60.	>=60	n. 164



<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2C0109 Crisi di impresa (20%)</b>		
<b>Descrizione</b>	<p>Il progetto rientra tra i progetti di sistema che permettono l'aumento del diritto annuale nella misura del 20%: il supporto ai processi di crisi dell'impresa, aggravata anche dalla crisi pandemica, rientra tra le attività in grado di giustificare l'aumento del diritto annuale.</p> <p>L'emergenza Covid 19 ha creato o acuito le difficoltà delle imprese nella gestione economico-finanziaria e la chiusura delle attività, unita alla limitazione agli spostamenti dei consumatori hanno creato ulteriori difficoltà: le imprese non solo si sono trovate di fronte a riduzione dei ricavi non compensate da riduzione di costi fissi, ma si sono trovate costrette a ripensare il proprio modello di business, oltre ad affrontare spese per potersi adeguare alle misure di sicurezza e poter continuare o riprendere l'attività.</p> <p>Governo, Regioni, enti locali hanno realizzato iniziative di vario tipo per sostenere l'economia, ma non è facile per le imprese né conoscerle né accedervi. In questa fase congiunturale così complessa, il progetto punta a raggiungere i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- favorire una maggiore diffusione della cultura e gestione finanziaria - specie tra le PMI - ed una visione più integrata delle diverse problematiche aziendali;</li> <li>- diffondere la conoscenza delle diverse misure pubbliche per il sostegno all'economia;</li> <li>- offrire un pacchetto integrato di servizi alle imprese che preveda assestment economico-finanziario, consulenze specialistiche, formazione specifica.</li> </ul> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi2C0108_001	Progettazione ed erogazione di corsi propedeutici alla prevenzione della crisi d'impresa	almeno 3	n. 3
kpi2C0108_002	Progetto 20% Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini che verranno stabiliti da Unioncamere Nazionale.	programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini	31 marzo (scadenza Unioncamere 15 Giugno)
kpi2C0108_003	Regolamento voucher 2022 per la crisi di impresa - presentazione di proposte di linee guida al Dirigente entro il 15 marzo.	entro 15 marzo	11-feb
kpi2C0108_004	Report attività Progetto 20%: report al dirigente competente sui risultati conseguiti entro il mese di giugno e di dicembre.	report entro giugno e dicembre	report inviati entro i termini (29/6 e 27/12)
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2D Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	non presenti		



**OBIETTIVO STRATEGICO 2E Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, turismo, artigianato, beni culturali**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E0102</b> Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2) lettera d-bis)		
<b>Descrizione</b>	<p>Alla luce della recente riforma che ha rimodulato alcune funzioni ed inserito il divieto espresso di organizzare missioni all'estero da parte del sistema camerale, gli interventi in materia di internazionalizzazione, compatibilmente con le misure legate all'emergenza sanitaria da COVID19 si concentrano su azioni a favore della preparazione delle imprese ai mercati internazionali, sulla collaborazione con organismi del territorio (Ass. Strade del vino) per la promozione e l'accoglienza turistica e per la valorizzazione delle filiere economiche territoriali, sull'organizzazione diretta di incoming di delegazioni estere sia settoriali che sul turismo, su incontri bilaterali e visite aziendali da parte di operatori stranieri. Si opererà in linea con il dettato normativo in rapporto di collaborazione con la programmazione prevista da Toscana Promozione, ICE, ENIT e con le Camere di Commercio italiane all'estero per le opportune analisi di settore, ricerche di mercato, selezioni e ricerche di contatti internazionali riguardanti i vari settori d'interesse e per un'efficace coproduzione delle missioni.</p> <p>Lucca Promos prosegue anche per il 2022 le attività previste dalla Convenzione firmata dalla Camera di Commercio di Lucca con la Fondazione Cassa di risparmio di Lucca relative all'attuazione del progetto di rafforzamento e potenziamento degli strumenti della Campagna The Lands of Giacomo Puccini e in genere tutte le attività di promozione ad essa connessa anche in risposta alla crisi del settore turistico e culturale in essere quale conseguenza della pandemia da COVID-19 al fine di rafforzare e potenziare l'immagine del territorio ed informare e fornire strumenti di conoscenza dell'offerta turistica e turistico-culturale anche in considerazione dell'indotto economico prodotto dai flussi di visitatori nazionali ed internazionali.</p> <p>Le attività saranno rivolte in particolare alle seguenti tipologie di azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a - Potenziamento della comunicazione e dei principali Festival del territorio</li><li>b - Posizionamento di cartelloni pubblicitari presso l'Aeroporto di Pisa</li><li>c - Potenziamento della Campagna pubblicitaria per il 2022.</li><li>d - Predisposizione e distribuzione del materiale della Campagna</li><li>e - Valorizzazione del sito ufficiale "The Lands of Giacomo Puccini" e attivazione social e relativa campagna</li><li>f - Capitalizzazione attiva dei contatti degli incoming per promuovere il territorio e nuovi incoming.</li></ul>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi2E0101_001	Presentazione del Piano operativo della società all'approvazione degli organi di governo camerali e monitoraggio della stessa.	SI/NO	realizzato
kpi2E0101_002	Conclusione della Campagna di promozione 2021 e partenza della campagna 2022	SI/NO	realizzato



<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E0103</b> Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo - MuSA		
<b>Descrizione</b>	<p>Il MuSA, a partire dal 2016, centra la propria attività promozionale sulle collezioni permanenti (La voce del marmo e Capitani coraggiosi) e sui protagonisti dell'intera filiera lapidea: le imprese, gli artisti, le grandi opere realizzate grazie alla professionalità dei laboratori e delle fonderie locali, presenti in alcune tra le più importanti collezioni di Musei pubblici e privati nel mondo, le gallerie d'arte, curando, gestendo e producendo l'organizzazione degli eventi e la comunicazione web e on line.</p> <p>Dopo il blocco forzato delle attività per buona parte del 2020 e del 2021 a causa della pandemia da Covid-19 durante il quale il Museo ha portato avanti un programma di animazione esclusivamente online, sarà ripresa l'attività sia in presenza che online.</p> <p>Al tempo stesso sarà necessario continuare ad approfondire il tema della riorganizzazione gestionale della struttura. Nel 2020 la Giunta camerale aveva, infatti, dato il via alle trattative per la presa in gestione del Museo da parte della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e, anche laddove tale strada non fosse percorribile, sarà comunque necessario attivare sinergie sul territorio allo scopo di mantenere la funzionalità della struttura e assicurare lo sviluppo di attività culturali o anche a più marcata vocazione di promozione turistica.</p> <p>Il personale camerale, tenuto conto della sua progressiva riduzione degli ultimi anni, potrà dare un contributo di idee, ma non di tipo gestionale-amministrativo, al programma di animazione culturale del MuSA 2022 che potrà comprendere sia incontri a distanza, sia eventi consolidati ed apprezzati dal pubblico secondo la mission del museo, ovvero la valorizzazione e promozione della tradizione storica ed economica del territorio, degli imprenditori, degli artisti nazionali ed internazionali, che hanno scelto Pietrasanta come luogo di vita e di lavoro. In particolare dovranno essere individuate modalità che consentano di valorizzare la realizzazione portata a termine e presentata in anteprima ad un ristretto numero di pubblico di Autorità nel 2021, ossia il documentario in multiproiezione "L'arte del fuoco", una videoproiezione accompagnata da una installazione e da musiche appositamente composte.</p> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi2E0103_001	Studio di una o più soluzioni per la gestione del progetto MuSA, sia per la parte della manutenzione dell'immobile, che per la parte della promozione, animazione e comunicazione: presentazione di un report di sintesi	SI/NO	realizzato
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E7106</b> Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo 20% (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d e lettera d-bis)		
<b>Descrizione</b>	<p>Il progetto rientra tra i progetti di sistema che permettono l'aumento del diritto annuale nella misura del 20% ed è finalizzato a dare risposta alle competenze assegnate dalla ultima riforma. Il turismo rappresenta una risorsa naturale e strategica per il Paese, fondamentale anche per la crescita del Pil. Attraverso l'analisi degli obiettivi di progetto, sul territorio si determinano le seguenti azioni:</p> <p>1) valorizzare e sostenere le imprese associate ai CCN, in particolare quelli locati nei territori più deboli, i borghi, il commercio e l'artigianato, attraverso interventi sinergici con le categorie economiche, con particolare riferimento agli effetti causati dalla pandemia Covid-19 e con particolare leva sulle linee di progetto 1 (riapertura in sicurezza) e 2 (formazione personale);</p> <p>2) valorizzare il turismo e l'agroalimentare attraverso protocolli con organismi dedicati come l'Associazione Strade del vino etc. che, sotto il coordinamento camerale, gestisce l'Info Point di Porta Elisa ed organizza varie manifestazioni;</p> <p>3) la partecipazione a progetti di sistema, condivisi anche con altri enti locali, che valorizzino e promuovano le risorse e le tipicità dei territori, attraverso interventi tematici sul turismo (turismo lento, religioso, sportivo, culturale etc.);</p> <p>4) valutare la partecipazione a progetti per la valorizzazione di siti Unesco meno noti;</p> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi2E7106_001	Progetto 20% Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini che verranno stabiliti da Unioncamere Nazionale.	programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini	fine marzo 2022 - (scadenza Unioncamere 15 giugno 2022)
kpi2E7106_002	Report attività Progetto 20%: report al dirigente competente sui risultati conseguiti entro il mese di giugno e di dicembre	report entro giugno e dicembre	report inviati entro i termini (29/6 e 27/12)



kpi2E7106_003	Revisione Protocollo Strada Vino e Olio: armonizzazione all'attuale contesto, causa pandemia covid-19: presentazione della bozza del Protocollo revisionato entro il 15 marzo al dirigente.	entro 15 marzo	25-feb
kpi2E7106_004	Bando cicloturismo imprese 2022 – Presentazione proposta bozza al dirigente competente entro il 15 marzo.	entro 15 marzo	11-feb
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E0107</b> Preparazione ai mercati internazionali 20% (Art. 1, comma 1, lettera b), punto 2), lettera d)		
<b>Descrizione</b>	<p>Il progetto rientra tra quelli di sistema collegati all'aumento del diritto annuale, in coerenza con le competenze assegnate dalla recente riforma .Gli Obiettivi da conseguire sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rafforzare la presenza all'estero delle imprese già attive sui mercati globali, assistendole nell'individuazione di nuove opportunità di business nei mercati già serviti o nello scouting di nuovi mercati;</li> <li>- individuare, formare e avviare all'export le PMI attualmente operanti sul solo mercato domestico (le "potenziali esportatrici") e quelle che solo occasionalmente hanno esportato.</li> </ul> <p>Dal 2018, inoltre, è stato avviato il Progetto SEI, che prevede il coinvolgimento di imprese con più elevato potenziale esportativo, ma solo occasionalmente tali: la finalità è quella di formarle ed assisterle sulle opportunità dei mercati internazionali, attraverso un'offerta di servizi omogenei sul territorio nazionale. Per rafforzare e specializzare i Punti SEI, al fine di sviluppare le competenze finanziarie, organizzative e manageriali delle PMI orientate all'estero, sono avviate forme di coordinamento con il progetto PID, che riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il target di riferimento, che comprende non solo le imprese potenziali" od "occasionali" esportatrici, ma anche imprese mature;</li> <li>- la tipologia dei servizi offerti sia promozionali che amministrativo-certificativi avanzata;</li> <li>- la modalità di erogazione, secondo la logica di tipo "push", con specifiche attività di animazione del territorio e di matching fra domanda e offerta di servizi.</li> </ul> <p>Fondamentale per questo progetto anche la continuità nell'azione di scouting, basata su contatti one-to-one – e concentrata sui seguenti target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PMI già aperte a forme di internazionalizzazione "stabile" ma orientate comunque ad ampliare la propria presenza all'estero (nuovi mercati, diversificazione del portafoglio prodotti all'estero, individuazione nuovi canali, ecc.);</li> <li>- potenziali e occasionali esportatori del settore manifatturiero pronti a iniziare o rafforzare la propria presenza all'estero, ampliando poi l'operatività anche al settore dei servizi.</li> </ul>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi2E7106_001	Regolamento contributi Fiere Estero 2022: presentazione proposta al Dirigente entro il 15 marzo	entro 15 marzo	11-feb
kpi2E7106_002	Progetto 20% Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini che verranno stabiliti da Unioncamere Nazionale.	programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini	marzo
kpi2E7106_003	Report attività Progetto 20%: report al dirigente competente sui risultati conseguiti entro il mese di giugno e di dicembre	report entro giugno e dicembre	report inviati entro i termini (29/6 e 27/12)
kpi2E7106_004	Progetto al F.P. Internazionalizzazione con C.C. Massa e Pisa: redazione di un report con le attività realizzate da Cciaa Lucca e presentazione al dirigente entro 24/12	entro 24 dicembre	24-dic
kpi2E7106_005	Avviso pubblico internazionalizzazione: proposta di proroga del periodo di apertura del bando fino a settembre 2022, invio al dirigente della bozza per l'approvazione entro il 15 febbraio.	entro 15 febbraio	11-feb
kpi2E7106_006	Numero incontri ed eventi di informazione ed orientamento ai mercati (corsi, web mentoring, assistenze): 3	>=3	n. 10
kpi2E7106_007	Numero quesiti Sprint risolti entro 5 gg dalla ricezione: 10.	>=10	n. 45



Obiettivo operativo	OP 2E0701 Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (Art. 1, comma 1, lettera b), punto 2), lettera d-bis)		
<p><b>Descrizione</b></p>	<p>Il progetto rientra tra quelli di sistema collegati all'aumento del diritto annuale, in coerenza con le competenze assegnate dalla recente riforma .Gli Obiettivi da conseguire sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rafforzare la presenza all'estero delle imprese già attive sui mercati globali, assistendole nell'individuazione di nuove opportunità di business nei mercati già serviti o nello scouting di nuovi mercati;</li> <li>- individuare, formare e avviare all'export le PMI attualmente operanti sul solo mercato domestico (le "potenziali esportatrici") e quelle che solo occasionalmente hanno esportato.</li> </ul> <p>Dal 2018, inoltre, è stato avviato il Progetto SEI, che prevede il coinvolgimento di imprese con più elevato potenziale esportativo, ma solo occasionalmente tali: la finalità è quella di formarle ed assisterle sulle opportunità dei mercati internazionali, attraverso un'offerta di servizi omogenei sul territorio nazionale. Per rafforzare e specializzare i Punti SEI, al fine di sviluppare le competenze finanziarie, organizzative e manageriali delle PMI orientate all'estero, sono avviate forme di coordinamento con il progetto PID, che riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il target di riferimento, che comprende non solo le imprese "potenziali" od "occasionali" esportatrici, ma anche imprese mature;</li> <li>- la tipologia dei servizi offerti sia promozionali che amministrativo-certificativi avanzata;</li> <li>- la modalità di erogazione, secondo la logica di tipo "push", con specifiche attività di animazione del territorio e di matching fra domanda e offerta di servizi.</li> </ul> <p>Fondamentale per questo progetto anche la continuità nell'azione di scouting, basata su contatti one-to-one – e concentrata sui seguenti target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PMI già aperte a forme di internazionalizzazione "stabile" ma orientate comunque ad ampliare la propria presenza all'estero (nuovi mercati, diversificazione del portafoglio prodotti all'estero, individuazione nuovi canali, ecc.);</li> <li>- potenziali e occasionali esportatori del settore manifatturiero pronti a iniziare o rafforzare la propria presenza all'estero, ampliando poi l'operatività anche al settore dei servizi.</li> </ul> <p>Questi gli strumenti, utilizzabili:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. assessment on-line e off-line, per valutare il grado di "prontezza" all'export, con autovalutazione e tool di analisi delle opportunità di mercato (export report di settore/prodotto);</li> <li>2. set di iniziative dedicate (azioni "su misura"), cioè piani di "export kick-off", servizi on line e off line di orientamento ai mercati: tale assistenza qualificata è offerta attraverso l'Avviso Pubblico, gestito in collaborazione con l'ufficio Sviluppo Imprenditoriale;</li> <li>3. corsi e seminari, incontri con potenziali partner (incoming), anche in un'ottica di filiera;</li> <li>4. supporto alla digitalizzazione (partecipazione alle piattaforme di commercio elettronico B2B e ai marketplace B2B, ecc.), diffusione di strumenti per la trade facilitation (es. AEO, strumenti finanziari internazionali, FTA);</li> <li>5. erogazione contributi a fondo perduto per avviare o rafforzare la presenza sui mercati internazionali.</li> </ol> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi2E7106_001	Regolamento contributi Fiere Estero 2022: presentazione proposta al Dirigente entro il 15 marzo	entro 15 marzo	11-feb
kpi2E7106_002	Progetto 20% Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini che verranno stabiliti da Unioncamere Nazionale.	programmazione 2022 e rendicontazione 2021 entro i termini	marzo
kpi2E7106_003	Report attività Progetto 20%: report al dirigente competente sui risultati conseguiti entro il mese di giugno e di dicembre	report entro giugno e dicembre	report inviati entro i termini (29/6 e 27/12)
kpi2E7106_004	Progetto al F.P. Internazionalizzazione con C.C. Massa e Pisa: redazione di un report con le attività realizzate da Cciaa Lucca e presentazione al dirigente entro 24/12.	entro 24 dicembre	24-dic
kpi2E7106_005	Avviso pubblico internazionalizzazione: proposta di proroga del periodo di apertura del bando fino a settembre 2022, invio al dirigente della bozza per l'approvazione entro il 15 febbraio.	entro 15 febbraio	11-feb
kpi2E7106_006	Numero incontri ed eventi di informazione ed orientamento ai mercati (corsi, web mentoring, assistenze): 3	> =3	n. 10
kpi2E7106_007	Numero quesiti Sprint risolti entro 5 gg dalla ricezione: 10.	> =10	n. 45



<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 2E7101</b> Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo (Art. 1, comma 1, lettera b), punto 2), lettera d-bis)		
<b>Descrizione</b>	<p>Alla luce della riforma sulle competenze camerali attuata con D.Lgs 2019/2016, la funzione di promozione del territorio è stata completamente rimodulata: appaiono, nel rinnovato quadro legislativo, precise e definite funzioni promozionali per la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo che, nell'alveo delle competenze attribuite alle Camere, costituiscono una recente novità.</p> <p>Il progetto comprende attività dirette alla valorizzazione del turismo, attraverso azioni dirette e indirette: tra le prime, l'organizzazione de Il Desco, manifestazione consolidata finalizzata a valorizzare produzioni locali e di qualità, a promuovere la cultura del cibo e della salute, animare dal punto di vista turistico la città in un periodo di bassa stagione e Vetrina Toscana, iniziativa regionale di sistema integrata e incentrata sulla valorizzazione del commercio e dell'artigianato. Tra le seconde, il sostegno all'Ass. Strade del vino, che organizza varie manifestazioni sul territorio, dirette alla promozione turistica ed enogastronomica.</p> <p>La Camera ha poi in corso un confronto con la partecipata Lucca Intec, per definire ed eventualmente formalizzare – in capo agli uffici camerali - le modalità di gestione del MuSA, che potrebbe però anche essere gestito da un organismo terzo, esterno all'ente camerale.</p> <p>Infine, in vista dell'accorpamento, anche le attività promozionali andranno integrate e riconsiderate alla luce del nuovo Ente che nascerà dalla fusione: si prevede quindi di svolgere alcune attività funzionali proprio all'accorpamento.</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi2E7106_001	Il Desco 2022: presentazione della proposta progettuale al dirigente entro il 15 marzo.	entro 15 marzo	28-feb
kpi2E7106_002	Il Desco 2022: redazione ed invio delle bozze di Regolamento di partecipazione, Regolamento eventi, tariffario, al dirigente entro il 30 aprile.	entro 30 arile	29-apr
kpi2E7106_003	Il Desco 2022: affidamento incarico per realizzazione nuova immagine entro il 30 maggio.	entro 30 maggio	18-mag



## OBIETTIVO STRATEGICO 3A Riorganizzazione dell'ente

Obiettivo operativo	OP 3A0102 Riorganizzazione – Benessere organizzativo – Miglioramento efficienza gestione e promozione risorse umane		
<p><b>Descrizione</b></p>	<p>1) Nel corso del 2018 ha preso avvio il processo di accorpamento con le Camere di Massa-Carrara e Pisa. Dopo un periodo di sospensione a causa dei ricorsi presentati da alcune Camere di Commercio, tra cui quella di Massa Carrara, nel Decreto Legge n. 104 del 15 agosto 2020, si dispone il riavvio del processo di accorpamento. Pertanto nel corso del 2022 si presume di dover svolgere tutte le attività tese alla unificazione/omogeneizzazione delle procedure e regole tra le tre Camere su tutti gli aspetti di gestione del personale.</p> <p>2) PIANO INTEGRATO ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE: il D.L. n. 80/2021 convertito in L. 113/2021, prevede all'art. 6 che entro il 31 gennaio di ogni anno le PA adottino un documento di programmazione unico, denominato "Piano integrato di attività e organizzazione", che accorperà, tra gli altri, il Piano della performance, quello del lavoro agile, quello della parità di genere, quello della formazione, quello anti-corrruzione e trasparenza e quello dei fabbisogni. Entro sessanta giorni dall'entrata in vigore del decreto, con uno o più Decreti del Presidente della Repubblica, saranno individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal Piano Integrato ed entro il medesimo termine, il Dipartimento della funzione pubblica adotterà un Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Pertanto, l'attività dell'ufficio sarà incentrata sulla personalizzazione del Piano tipo in base alle esigenze camerali relativamente ai documenti in esso assorbiti sulle tematiche della gestione del personale.</p> <p>3) CCNL 2019-21 del personale non dirigente: a fine 2021 o entro i primi mesi del 2022, dovrebbe essere siglato il nuovo CCNL Funzioni Locali, che in parte riepiloga le regolamentazioni precedenti, ma che si prevede introdurrà tante novità su molte materie. L'ufficio Personale sarà impegnato nell'attività di studio, approfondimento, confronto, redazione testi e comunicazione al personale. Nel 2022, inoltre, dovrà essere scritta la proposta di contratto decentrato integrativo di parte pubblica contrattata con la parte sindacale (in caso di accorpamento tale attività dovrà essere fatta in collaborazione con le consorelle di Pisa e Massa Carrara).</p> <p>4) Organizzazione e gestione del lavoro agile ordinario: con la sottoscrizione del CCNL 2019-21 verrà disciplinato il lavoro agile in modalità ordinaria. L'ufficio Personale sarà impegnato nell'attività di studio, approfondimento e confronto per l'attuazione di questo istituto. Sarà pertanto necessario rivedere le modalità organizzative e predisporre i contratti individuali. (in caso di accorpamento tale attività dovrà essere fatta in collaborazione con le consorelle di Pisa e Massa Carrara)</p> <p>5) Riorganizzazione fascicoli personale: L'ufficio, anche al fine di omogeneizzare tale attività con le CCIAA di Pisa e Massa Carrara, procederà alla creazione di fascicoli personali in GEDOC per tutti i dipendenti previo approfondimento delle normative in essere e confronto con le consorelle</p> <p>6) Nell'ottobre 2017 per supportare il processo di attuazione della Riforma, Unioncamere ha previsto una strategia di accompagnamento al sistema camerale mediante la realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale nella sua globalità (Camere di Commercio, Aziende Speciali e società controllate ed Unioni Regionali). Assunto alla base di tale progetto è la valorizzazione del capitale umano sia attraverso un'azione formativa intensiva e sistematica, sia mediante l'attivazione di Community professionali per la condivisione e lo scambio delle conoscenze. Tali linee formative proseguono anche nell'anno 2022. Si tratta di formazione molto impegnativa fruibile on line e in presenza, che coinvolge il personale camerale e che presuppone un numero minimo di ore di partecipazione per ottenere il certificato di partecipazione. Pertanto è necessaria una complessa attività di coordinamento finalizzata da un lato alle rendicontazioni per Unioncamere, dall'altro a permettere la partecipazione dei colleghi garantendo nel contempo il regolare svolgimento delle attività degli uffici.</p> <p>7) Gestione emergenza epidemiologica COVID19: prosecuzione nell'attività di studio e analisi dei DPCM, ordinanze, direttive e circolari emanate dai vari organi istituzionali; predisposizione degli ordini e comunicazioni di servizio e attività di supporto alla dirigenza. Gestione delle attività di controllo della certificazione verde.</p> <p>8) Mantenimento standard di attività ordinaria: definizione dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire, con successivo monitoraggio dei risultati raggiunti, attraverso specifici indicatori di misurazione.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi3A0102_002	Predisposizione della proposta del Piano Integrato Attività e Organizzazione per le parti di competenza dell'Ufficio entro il 20 aprile 2022 o entro il termine eventualmente prorogato per l'adozione del PIAO	entro il termine normativo prorogato a giugno	29-giu



kpi3A0102_003a	Applicazione della nuova disciplina di parte giuridica ed economica entro i termini previsti dal nuovo CCNL	SI/NO	realizzato
kpi3A0102_003b	Predisposizione piattaforma contratto decentrato integrativo entro il 31 dicembre	SI/NO	realizzato
kpi3A0102_004b	Predisposizione dei contratti individuali di lavoro agile entro 30 gg. dall'approvazione del relativo Regolamento	SI/NO	realizzato
kpi3A0102_005	Predisposizione dei fascicoli personali di tutti i dipendenti entro il 30/06/2022	entro giugno	giugno
kpi3A0102_006	Monitoraggio e gestione del 100% dei percorsi formativi cui la Camera aderisce. Report finale con indicazione delle ore di formazione; n. partecipanti...	SI/NO	realizzato
kpi3A0102_007	Supporto alla dirigenza nell'analisi/studio di tutti i DPCM; DL; Ordinanze prefettizie; Circolari Funzione pubblica, Ordinanze regionali ecc. e relativa applicazione nell'Ente mediante ods; invio nei termini fissati di tutte le comunicazioni/rilevazioni richieste circa l'applicazione delle disposizioni normative a organi istituzionali (Ministero, Prefettura, Funzione Pubblica...): report finale Attuazione dei controlli sul possesso delle certificazioni verdi secondo le modalità definite dal Governo	SI/NO	realizzato
kpi3A0102_008	Completamento nei termini previsti di: conto annuale, anagrafe delle prestazioni, osservatorio camerale, mappatura dei processi, rilevazione legge 104/92 (report finale con dettaglio tipologie)	SI/NO	realizzato



## OBIETTIVO STRATEGICO 3B Orientare la gestione della performance

Obiettivo operativo	OP 3B0101 Ciclo di gestione della performance		
<b>Descrizione</b>	<p>1) Nel corso del 2018 ha preso avvio il processo di accorpamento con le Camere di Massa-Carrara e Pisa. Dopo un periodo di sospensione a causa dei ricorsi presentati da alcune Camere di Commercio, tra cui quella di Massa Carrara, nel Decreto Legge n. 104 del 15 agosto 2020, si dispone il riavvio del processo di accorpamento.</p> <p>Ciò comporterà da un lato il probabile coinvolgimento a supporto degli organi/dirigenza per la definizione dei documenti di programmazione strategica ed operativa del nuovo soggetto che scaturirà dal percorso di aggregazione (Programma pluriennale; Piano triennale della performance; RPP...), dall'altro un'intensa attività di studio e confronto per giungere alla omogeneizzazione dei sistemi attualmente adottati dalle 3 Camere accorpande e alla definizione di un sistema unitario e condiviso di programmazione e controllo.</p> <p>2) PIANO INTEGRATO ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE: il D.L. n. 80/2021 convertito in L. 113/2021, prevede all'art. 6 che entro il 31 gennaio di ogni anno le PA adottino un documento di programmazione unico, denominato "Piano integrato di attività e organizzazione", che accorperà, tra gli altri, il Piano della performance, quello del lavoro agile, quello della parità di genere, quello della formazione, quello anti-corruzione e trasparenza e quello dei fabbisogni. Entro sessanta giorni dall'entrata in vigore del decreto, con uno o più Decreti del Presidente della Repubblica, saranno individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal Piano Integrato ed entro il medesimo termine, il Dipartimento della funzione pubblica adotterà un Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Pertanto, l'attività dell'ufficio sarà incentrata sulla personalizzazione del Piano tipo in base alle esigenze camerali relativamente ai documenti in esso assorbiti sulle tematiche della programmazione e controllo.</p> <p>3) FORMAZIONE DEL PERSONALE: Al fine di una maggiore condivisione delle conoscenze tra le addette all'ufficio, si proseguirà l'attività di stesura di nuove procedure scritte relative alle varie fasi che portano all'adozione dei documenti programmatici.</p> <p>4) ANALISI E INDAGINI PERIODICHE: Particolare attenzione sarà dedicata alla rilevazione dei dati che saranno oggetto di tutti gli osservatori/indagini/rilevazioni cui la Camera è chiamata a partecipare (es. osservatorio strutture e servizi; alimentazione del sistema informativo Pareto, ecc.)</p> <p>5) Sezione Intranet/programmazione: Terminato il periodo di sperimentazione della nuova sezione sulla intranet camerale dedicata alla programmazione, si dovranno analizzare le criticità rilevate nella gestione della sezione e nell'utilizzo della stessa da parte dei colleghi e valutare, con il SG, l'opportunità di chiedere dei miglioramenti al sistema e/o abbandonare la nuova sezione tornando alla gestione precedente.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi3A0102_001	Realizzazione di tutte le attività di competenza: report entro il 30 giugno e 31 dicembre	report a giugno e dicembre	giugno e dicembre
kpi3A0102_002	Predisposizione della proposta del Piano Integrato Attività e Organizzazione per le parti di competenza dell'Ufficio entro il 20 aprile 2022 o entro il termine eventualmente prorogato per l'adozione del PIAO	entro giugno	giugno
kpi3A0102_003	Stesura di almeno 1 procedura	> =	n. 1
kpi3A0102_004	Invio dati e documenti per analisi e indagini periodiche entro i termini richiesti.	entro i termini	realizzato
kpi3A0102_005a	analisi criticità e predisposizione elenco delle modifiche ritenute necessarie entro marzo	entro marzo	marzo
kpi3A0102_005b	collaborazione con il SG nell'analisi dei costi/benefici finalizzata alla scelta se continuare ad utilizzare la sezione intranet/programmazione	SI/NO	realizzato



<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3B0102 Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders</b>		
<b>Descrizione</b>	<p>CUSTOMER SATISFACTION: Il sistema camerale ha di fronte a sé l'impegno di perseguire una crescente attenzione verso un'adeguata rilevazione della qualità nelle sue diverse accezioni, dal momento che gli obiettivi di maggiore efficienza e di razionalizzazione della spesa - imposti dall'attuale contesto normativo e dal processo di riforma - non possono essere perseguiti a detrimento del livello qualitativo dei servizi erogati a beneficio degli utenti, vera e propria ragion d'essere di qualsiasi organizzazione pubblica.</p> <p>E' pertanto doveroso continuare a potenziare in maniera decisa la capacità di presidio sul versante della qualità dei servizi, nell'ottica di un miglioramento continuo a beneficio dell'utenza, fattore strategico per la reputazione e la credibilità delle amministrazioni pubbliche.</p> <p>Il D.Lgs. 33/2013 e la relativa delibera CiVit 50/2013 hanno reso obbligatorio per la PA la pubblicazione della Carta dei servizi e degli standard di qualità. Con il D.Lgs. 74/2017 è stato istituito l'obbligo per la PA di valutare la propria performance anche da un punto di vista esterno: il cittadino diventa così valutatore, la valutazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente deve essere un ambito del documento Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, il coinvolgimento degli utenti diventa parte integrante del processo di valutazione delle performance. La rilevazione delle customer camerali saranno fatte in stretta collaborazione con l'OIV, responsabile delle rilevazioni per l'ente, in particolare saranno trasmessi i report con i risultati delle rilevazioni semestrali effettuate.</p> <p>Il sistema camerale, con il paper metodologico pubblicato da Unioncamere nel giugno 2019, aggiornamento delle Linee Guida sulla customer satisfaction del 2013, è invitato a predisporre attraverso una metodologia di rilevazione flessibile e modulare la rilevazione di customer satisfaction sui processi fondamentali e sui servizi obbligatori.</p> <p>Nel 2022 saranno ripetute le indagini di customer come realizzate negli anni precedenti, somministrando i questionari on line, con la raccolta dei dati sull'area riservata del sito camerale, in modo da avere dati confrontabili e analizzabili nell'ottica di un miglioramento continuo.</p> <p>I livelli di indagine per i servizi camerali in essere sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) indagine di 1° livello: su ogni pagina del sito camerale è inserito un form per rilevare la soddisfazione dell'utente</li><li>b) indagine di 2° livello: un approfondimento attraverso la somministrazione di questionari agli utenti che si rivolgono personalmente o tramite contatto mail agli sportelli.</li><li>c) indagine di 3° livello: su indicazione dei Dirigenti e /o delle Posizioni Organizzative, saranno fatte indagini mirate agli eventi, ai corsi, ai seminari ritenuti strategici per l'ente camerale,</li><li>d) indagine del sito camerale: da realizzarsi nel periodo marzo / maggio</li><li>e) indagine complessiva sul livello di soddisfazione degli utenti, da realizzarsi nel periodo ottobre/novembre</li></ul> <p>Nel caso nel corso del 2022 divenga effettivo l'accorpamento con le Camere di Commercio di Pisa e di Massa-Carrara saranno valutate le metodologie e i questionari adottati dall'ente camerale di Lucca, per andarli ad integrare con quelle degli altri enti, in modo da arrivare ad un'indagine univoca</p>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi1B0102_001	realizzazione di indagine generale	entro dicembre	sospeso per accorpamento
kpi1B0102_002	Realizzazione di indagine settoriali continue con report semestrale e annuale (invio link da parte di tutti gli uffici nelle mail di risposta a quesiti/appuntamenti/ etc: predisporre link automatico nelle mail in collaborazione con ufficio Sistemi informatici) (vedi le seguenti indagini attive sul sito: corsi e seminari, sportelli, ti è stato utile, mediazioni)	SI/NO	realizzato
kpi1B0102_003	realizzazione indagine sito web	entro settembre	sospeso per accorpamento



**OBIETTIVO STRATEGICO 3C Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OP 3C0102 Innovazione strumenti amministrativo-contabili</b>		
<b>Descrizione</b>	1) Gestione attività funzionali all'accorpamento. 2) Gestione servizio di cassa con nuovo gestore Iconto, società del sistema camerale: acquisizione conoscenze, gestione criticità e operatività nuovo sistema Iconto e relativo homebanking per invio mandati, reversali, stipendi, gestione provvisori e e per verifiche di cassa Collegio dei Revisori 3) Predisporre una procedura per il calcolo/gestione degli interessi sugli anticipi su IFS necessaria al fine di permettere il passaggio di tale competenza all'ufficio Personale. 4) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio.		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Risultato 2022</b>
kpi3C102_001	Realizzazione di tutte le attività di competenza: report entro il 30 giugno e il 31 dicembre	report a giugno e dicembre	giugno e dicembre
kpi3C102_002	Realizzazione: entro aprile	entro aprile	aprile
kpi3C102_003	Predisporre una scheda, condivisa con l'ufficio Personale ed individuale, per ciascun collega che ha richiesto anticipi IFS, in cui siano riepilogati gli anticipi concessi, gli interessi maturati fino al 31/12/2021 e le modalità di calcolo degli stessi: entro 31 maggio.	entro maggio	maggio
kpi3C102_004	Rispetto tempistiche procedure trasversali e di ufficio significative: a) Gestione fatture: rispetto termini definiti nella procedura dell'obiettivo n. 1 b) Gestione attività per realizzazione Preventivo, Variazioni al Preventivo e Bilancio di esercizio secondo la tempistica definita dall'Ente nell'ambito dei termini di legge; c) Monitoraggio conti pubblici – Controlli Banca dati Siope al 31/12/2021 d) Verifiche ed analisi conti di gestione Esattorie per ruoli Diritto annuale e Sanzioni amministrative al 31/12/2021, con predisposizione in corso di anno dei dati di Bilancio necessari per l'eventuale parificazione a consuntivo e) Attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente alle attività contabili f) sollecito ai Comuni per comunicazione spese di notifica entro il mese di novembre 2022 g) trasmissione dei conti Giudiziali 2021 alla Corte dei Conti nei termini di legge	SI/NO	realizzato



Obiettivo operativo	OP 3C0103 Razionalizzazione contratti ed attività		
Descrizione	<p>1) Gestione servizio di cassa con nuovo gestore Iconto, società del sistema camerale: acquisizione conoscenze, gestione criticità e operatività per gestione e deposito della cassa contanti presso l'Ufficio Postale.</p> <p>2) Razionalizzazione immobili dell'Ente: si prevede l'attivazione di operazioni preliminari alla procedura di messa in vendita dell'immobile sito in Via del Giardino Botanico. Previsto anche l'avvio delle prime operazioni propedeutiche alla futura alienazione dei 3 appartamenti a suo tempo acquisti (anno 2004) dalla Banca Popolare di Lucca: acquisizione delle conoscenze relative ai locali in questione riguardanti principalmente i seguenti argomenti: nuovo accatastamento per separazione dall'immobile principale della sede camerale di Lucca, eventuale variazione destinazione d'uso (da ufficio), altre informazioni di carattere generale riguardanti ad esempio la "cerchiatura" per separare fisicamente i 3 appartamenti dal corpo principale dell'edificio e tutto quanto necessario per una compravendita. Le operazioni di cui sopra potranno essere svolte anche mediante incarico ad un tecnico specializzato.</p> <p>3) Gestione attività funzionali all'accorpamento.</p> <p>4) Riorganizzazione della documentazione cartacea esistente presso l'ufficio e magazzino di Piazza della Cervia (archivio corrente) inerente gli immobili di proprietà: il materiale oggetto della sistematizzazione riguarderà la documentazione tecnica, a titolo esemplificativo: schemi tecnici di impianti elettrici, canalizzazioni aria primaria, sistemi antincendio, impianti riscaldamento, impianti condizionamento, arredi, progetti preliminari ed esecutivi dei lavori che hanno riguardato le sedi di Lucca, Viareggio e i magazzini di Piazza della Cervia e Carraia.</p> <p>5) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi3C0103_001	Realizzazione: entro febbraio 2022	entro febbraio	febbraio
kpi3C0103_002a	Acquisizione perizia di stima per l'immobile sito in Via del Giardino Botanico: entro giugno 2022	entro giugno	23-giu
kpi3C0103_002b	Affidamento incarico a professionista tecnico: entro il 30 aprile 2022	entro aprile	11-apr
kpi3C0103_003	Realizzazione attività di competenza e relativi report al 30/06 e al 30/12	report al 30/06 e al 30/12	giugno e dicembre
kpi3C0103_004	Verifica dei cartolari e relativa riorganizzazione: 30 settembre 2022	entro settembre	20-set
kpi3C0103_005a	Realizzazione 100% dei rinnovi dei contratti in scadenza ritenuti significativi dalla Amministrazione	100% rinnovi	realizzato
kpi3C0103_005b	N. Durc richiesti	N. Durc richiesti	n. 324
Obiettivo operativo	OP 3C0104 Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente - manutenzione immobili		
Descrizione	<p>1) Gestione attività funzionali all'accorpamento.</p> <p>2) Gestione attività funzionali allo smartworking e collaborazione alla figura per la transizione digitale prevista dall'articolo 17 del D.Lgs 82/2005 (con Ufficio Segreteria e URE).</p> <p>3) Adeguamento attrezzature multimediali per sale convegni</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi3C0104_001	Realizzazione attività di competenza e relativi report al 30/06 e al 30/12	report giugno e dicembre	giugno e dicembre
kpi3C0104_002a	Gestione acquisti funzionali SW ed adempimenti informatici per la transizione, secondo le scelte dell'amministrazione - report al al 30 giugno e al 31 dicembre 2022	report giugno e dicembre	Giugno e dicembre
kpi3C0104_002b	Radiazione e smaltimento attrezzature obsolete: entro 31 dicembre 2022	entro dicembre	settembre
kpi3C0104_003a	Acquisizione preventivi completi per intervento di adeguamento allestimenti multimediali sale sede di Viareggio: entro 28 febbraio 2022	entro 28 febbraio	15-feb
kpi3C0104_003b	Affidamento servizio per adeguamento allestimenti multimediali sale sedi di Viareggio: entro marzo 2022	entro marzo	25-mar



Obiettivo operativo	OP 3C0105 Presidio continuo alla gestione della riscossione		
Descrizione	1) Potenziamento attività di recupero incassi per diritto annuale - Annualità 2020: conclusioni attività di sollecito riscossione pre-ruolo - Gestione ruolo diritto 2020 entro dicembre 2022 - Annualità 2021: azioni sollecito entro i termini per il ravvedimento. 2) Gestione attività funzionali all'accorpamento. 3) Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio.		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi1B0102_001a	Azioni dirette su incompleti/omessi 2020 per sollecito pre ruolo, attraverso il servizio Mama: entro 31 ottobre 2022	entro ottobre	settembre
kpi1B0102_001b	Primo sollecito ravvedimento su diritto 2021: entro 31/03/2022 Secondo sollecito per ravvedimento su diritto 2021 entro 30/06/ 2022	entro giugno	06-giu
kpi1B0102_001c	Gestione ruolo 2020: entro 31 dicembre 2022	entro dicembre	06-dic
kpi1B0102_002	Realizzazione attività di competenza e relativi report al 30/06 e al 30/12	report giugno e dicembre	Giugno e dicembre
kpi1B0102_003	Gestione temporale attività amministrative connesse a: -- Riesame cartella esattoriale in autotutela (30 gg dalla richiesta di sgravio) -- Incassi da sollecito 2021 nel 2022 pari ad almeno il 10% del credito a Dicembre 2021 (dati di consuntivo). -- Tempestiva evasione richieste mail (3 gg dalla richiesta) --Controlli sui fornitori/su destinatari di contributi per altre finalità interne (8 gg dalla richiesta) - Report numerico a cadenza semestrale (N.B.: i dati richiesti saranno di volta in volta riportati e aggiornati nel report semestrale più vicino a quello della disponibilità del dato): -- %riscossione spontanea (calcolata all'emanazione ruolo) e % di riscossione coattiva al 30/06 e 31/12 (secondo dati disponibili) -- valore rimborsi di ufficio in corso di esercizio, a seguito analisi versamenti non attribuiti - Esiti verifiche ed analisi conti di gestione per ruoli diritto annuale, in collaborazione con Ufficio Ragioneria, e con gestione diretta dei rapporti con Agenzia Italia Riscossione	SI/NO	realizzato
OBIETTIVO STRATEGICO 3D Trasparenza e anticorruzione			
Obiettivo operativo	OP 3D0101 Trasparenza e anticorruzione		
Descrizione	La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. In particolare, entro il 31 gennaio 2022 ogni amministrazione dovrà presentare il Piano integrato di attività e organizzazione, all'interno del quale confluiranno, oltre al Piano triennale per la prevenzione della corruzione, anche il Piano delle Performance e il Pola per il lavoro agile. In considerazione del prevedibile avvio e conclusione del processo di accorpamento con le Cciao di Pisa e Massa, sarà data priorità a tutte le attività volte ad uniformare progressivamente, previo confronto, i principali atti (PTPC, Carta dei servizi, Regolamenti e Codice di comportamento) e a definire una comune metodologia organizzativa, in particolare ai fini del monitoraggio.		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi1B0102_001	Attività inerenti la procedura di accorpamento: Realizzazione attività di competenza e relativi report al 30/6 e al 30/12	report giugno e dicembre	Giugno e dicembre



kpi1B0102_002	Revisione e aggiornamento del Piano Triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-24 nell'ambito del nuovo Piano integrato di attività e organizzazione, a seguito dell'adozione delle Linee Guida di Anac e Unioncamere per la successiva pubblicazione sul sito camerale nei termini di legge.	SI/NO	realizzato
---------------	---	-------	------------

**OBIETTIVO STRATEGICO 3E La comunicazione digitale e la sua strategia – l'ente camerale punterà sulla comunicazione web ed in particolare sul sito internet e sui social network per diffondere le informazioni ed i servizi utili a un numero sempre più ampio di stakeholders.**

**Obiettivo operativo**

**OP 3E7101** Comunicazione e la sua strategia

**Descrizione**

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

Nell'ottica dell'adeguamento alla normativa si rende necessario proseguire il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi online in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerale. In relazioni al prossimo accorpamento occorrerà gestire attività funzionali quali integrazioni per la comunicazione esterna dei siti web, delle pagine social, dell'ufficio stampa e per la comunicazione interna la intranet

2) La diffusione delle informazioni istituzionali legate alle attività dell'ente camerale e della sua partecipata Lucca Promos anche per il 2020 avverrà in un'ottica di comunicazione integrata multimediale, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione la comunicazione digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).

3) FONDAZIONE GIACOMO PUCCINI - A seguito della stipula di una convenzione con la Fondazione Puccini, la Camera ha assunto il ruolo di coordinamento delle attività gestionali e promozionali della Fondazione stessa. Con quest'attività si intende estendere l'ambito di operatività oggi coperto dalla Fondazione, rafforzandone la comunicazione e la promozione a livello nazionale ed internazionale.

La Fondazione potrà svolgere una rilevante opera di marketing territoriale per l'intera provincia di Lucca rafforzando la percezione del forte collegamento esistente tra la figura di Puccini, compositore internazionalmente molto conosciuto ed il territorio in cui è nato e dal quale ha prodotto molte delle sue opere: la collaborazione del personale camerale avrà ad oggetto la gestione delle attività di animazione della casa museo, tra cui le attività didattiche, per le scuole e le famiglie, la gestione commerciale, la comunicazione web e social.

Le attività verranno svolte ricercando la massima collaborazione con altri soggetti, privati o pubblici, che in provincia realizzano eventi legati al nome di Puccini.

L'ufficio prosegue anche per il 2021 l'attività di ufficio stampa, aggiornamento del sito web e amministrazione della pagina Facebook e delle altre pagine social (Google Plus, Youtube e Instagram) del Puccini Museum - Fondazione Giacomo Puccini.

4) The lands of Giacomo Puccini - campagna di marketing territoriale. Il progetto, iniziato nel 2015, si è sviluppato per l'affermazione del brand territoriale attraverso campagna ADV su testate internazionali, presenza con dei pannelli promozionali degli eventi del territorio presso l'aeroporto di Pisa, il restyling del sito [www.luccaterre.it](http://www.luccaterre.it), comunicazione social per l'affermazione di #puccinilands, attività di media relation con stampa nazionale ed internazionale, diffusione di materiale brandizzato sul territorio provinciale ed extra provinciale, oltre che internazionale. Per il 2021 le attività avviate proseguiranno, ed in particolare sarà prestata un'attenzione maggiore alla promozione del sito [luccaterre.it/puccinilands.it](http://luccaterre.it/puccinilands.it) e al suo aggiornamento (eventi del territorio), del sempre maggior utilizzo dei canali social dedicati al brand, per far sì che la comunicazione diventi sempre più integrate e multimediale, e di una maggior sensibilizzazione degli stakeholder attraverso l'invio di newsletter e le registrazioni da parte delle strutture ricettive all'area riservata per la condivisione di notizie con template brandizzati.

5) Comunicazione eventi: Prosegue l'organizzazione degli eventi istituzionali dell'Ente, in particolare per il 2022, compatibilmente alle disposizioni per la sicurezza legate all'emergenza Covid19 si prevede l'organizzazione della cerimonia di Premiazione della Fedeltà al Lavoro e del Progresso Economico, la collaborazione con l'Associazione Lucchesi nel mondo della Premiazione dei lucchesi che si sono distinti all'estero, e la comunicazione della manifestazione Il Desco. L'ufficio sarà di supporto ai progetti delle singole aree dell'ente camerale che prevedono azioni di comunicazione mirata e strutturata.



Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi3E70101_001a	presentazione degli obiettivi accessibilità come previsto dalle Linee guida Agid e secondo quanto previsto dalle Linee per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG) 2.0 entro marzo	entro marzo	29-mar
kpi3E70101_001b	presentazione della dichiarazione di accessibilità dei siti dell'ente come previsto dalle Linee guida Agid e secondo quanto previsto dalle Linee per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG) 2.0 entro settembre	entro settembre	sospeso a causa accorpamento
kpi3E70101_002	Realizzazione attività comunicazione per Lucca Promos: report annuale	report annuale	realizzato
kpi3E70101_003	Realizzazione attività comunicazione per il Puccini Museum - Casa Natale di Giacomo Puccini: report annuale	report annuale	realizzato
kpi3E70101_004	Realizzazione attività comunicazione per The lands of Giacomo Puccini (ADV - campagna pubblicitaria, aggiornamento sito, comunicazione sui social, invio comunicati e redazionali, etc.): report annuale	report annuale	realizzato
kpi3E70101_005	Realizzazione attività comunicazione per gli eventi istituzionali organizzati: Cerimonia di Premiazione della Fedeltà al lavoro, Premiazione dei Lucchesi nel mondo, Il Desco, ecc: report annuale	report annuale	realizzato

### OBIETTIVO STRATEGICO 3F Innovazione normativa e miglioramento continuo

Obiettivo operativo	OP 3F0101 Miglioramento continuo gestione dei flussi documentali, archivi camerali, sistema informatico anche in attuazione di nuove normative.		
<b>Descrizione</b>	<p>1) L'adeguamento al Gdpr con l'elaborazione di una metodologia per la valutazione del rischio, l'aggiornamento delle autorizzazioni ai dipendenti, la creazione del Registro dei trattamenti su Regi è pressochè stato completato nel corso del 2020, ma occorre continuare a presidiare la materia, ed in particolare integrare con quanto fatto dalle CCIAA coinvolte nel processo di accorpamento con l'ente lucchese. In generale proseguiranno le seguenti attività iniziate nel 2021: applicazione della metodologia di valutazione del rischio, aggiornamento del Registro dei trattamenti, stesura di Informativa ove necessario.</p> <p>2) L'ufficio ha sempre puntato molto sulla dematerializzazione dei procedimenti e sulla digitalizzazione dei servizi. La digitalizzazione dei documenti presuppone anche la conservazione, organizzata secondo un'appropriata fascicolazione, frutto di una progettazione ad hoc, che comporta la formazione del fascicolo informatico e la definizione del tipo di conservazione. L'adozione del nuovo titolario ed il relativo Piano di fascicolazione porta a un cambiamento delle modalità operative consolidate e richiederà una maggiore responsabilizzazione dei vari operatori su aspetti chiave della gestione documentale anche in chiave privacy (visibilità, tempo di conservazione, criteri di fascicolazione). Sarà, dunque, necessario formare i colleghi ed affiancarli per un periodo di tempo e gestire anche le attività che potrebbero emergere a seguito del processo di accorpamento. Proseguirà anche per il 2022 lo scarto informatico per gli atti del 2021.</p> <p>3) Proseguimento dell'attività di supporto al Segretario Generale per le attività funzionali all'accorpamento</p> <p>4) A seguito dell'accorpamento si prevedono attività legate all'integrazione delle piattaforme e dei portali utilizzati, in particolare si prevede che dovrà essere valutato se proseguire l'utilizzo del sw denominato "Sicraweb", di Maggioli, per la predisposizione degli atti di Dirigenti e Organi, ovvero adottare altro gestionale.</p>		
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Risultato 2022
kpi3F0101_001a	Monitoraggio, verifica ed eventuale aggiornamento del Registro dei trattamenti (REGI) e delle informative privacy relative: entro giugno	entro giugno	realizzato
kpi3F0101_001b	Revisione della modulistica e delle informative in uso presso gli uffici camerali entro giugno	entro giugno	realizzato
kpi3F0101_002a	Organizzazione di n.6 incontri formativi per i colleghi sulla Gestione documentale e sui principi di archiviazione, alla luce della normativa vigente e delle Linee guida Agid per la conservazione: entro giugno	n. 6 incontri entro giugno	n. 7 incontri entro giugno
kpi3F0101_002b	Verifica fascicoli 2021 aperti e invio a ciascun ufficio di un report con richiesta di verifica e chiusura entro febbraio. Recall entro giugno.	entro giugno	realizzato
kpi3F0101_002c	A seguito dell'adozione nuovo programma per la gestione degli atti: realizzazione dell'attività formativa e di assistenza ai colleghi entro 1 mese dall'adozione	entro 1 mese	realizzato



kpi3F0101_002d	Attività di riorganizzazione Archivio di deposito - locali di Carraia: ordinamento dei fascicoli fuori posto in base al numero identificativo entro giugno sistemazione dei fascicoli fuori posto ordinati in base al numero identificativo sugli scaffali entro dicembre	entro giugno e dicembre	realizzato
kpi3F0101_003	realizzazione di tutte le attività di competenza: report entro il 30 giugno e 31 dicembre	SI/NO	realizzato
kpi3F0101_004	verifica dei portali per la gestione documentale e degli atti utilizzati dalle CCIAA di Pisa e Massa Carrara e valutazione attività per l'integrazione in collaborazione con l'ufficio Sistema Informatico	SI/NO	realizzato
kpi3F0101_005	Supporto al SG per la gestione dei rapporti con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, in particolare per la presentazione dei progetti per l'anno 2022 e per la rendicontazione dei progetti 2021 secondo le tempistiche della stessa Fondazione, relative sia alle attività progettuali dell'ente camerale che delle due società controllate: report finale	SI/NO	realizzato



### 3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa

Come specificato dalle Linee Guida di Unioncamere, la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso deve essere effettuata secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ente, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a) misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b) verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c) esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- d) multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- e) eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Con riferimento a quanto previsto dal SMVP della CCIAA, esso definisce la propria performance organizzativa articolandola su due livelli:

- La performance complessiva dell'Ente;
- La performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente

E l'aggregazione di questi due elementi costituisce la base per il calcolo della performance organizzativa. La misurazione della performance complessiva è necessaria, infatti, al fine di valutare in modo aggregato i risultati delle azioni e delle politiche intraprese dall'Ente, valutandone la coerenza con gli indirizzi strategici e l'efficacia/efficienza complessiva.

La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente invece la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive.

Compongono la performance complessiva di Ente gli obiettivi strategici annuali (da Piano della Performance) e gli obiettivi annuali di Ente (definiti dalla Giunta). Il risultato complessivo di Ente è dato dalla media del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo che lo compone.

Compongono la performance delle unità organizzative gli obiettivi annuali assegnati dai dirigenti alle UOC. Anche in questo caso il risultato finale è dato dalla media del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo che lo compone.

Il punteggio finale dei risultati legati alla performance complessiva di Ente e di unità organizzativa si ricava con la seguente formula:

$$MR = (m1*p1) + (m2*p2)+... (mn*pn) 100$$

Dove:

MR = media risultati obiettivi che potrà variare da 0 a 100

m1 = risultato singolo obiettivo

p1 = peso singolo obiettivo



Se il risultato dei singoli obiettivi è pari o superiore al 90% è previsto un margine di tolleranza in funzione del quale possono essere considerati come "pienamente raggiunti", quindi al 100%.

La misurazione relativa all'anno 2022 è stata effettuata nel mese di maggio; nel mese successivo lo scrivente OIV ha ricevuto dalla Struttura Tecnica di Supporto il report di monitoraggio della performance organizzativa di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, e il report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa), che consente di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree.

Di conseguenza l'OIV:

- a) ha analizzato nel merito le risultanze dei report formalizzati; la valutazione di tutti gli elementi considerati (la performance di ente, già riportata nel capitolo 1, si attesta su un punteggio complessivo pari al 99.99%, pienamente in linea con gli obiettivi che l'Ente si era prefissato) consente di esprimere un giudizio positivo;
- b) dal momento che tutti gli obiettivi di Ente, in base all'Albero della Performance, risultano pienamente raggiunti, non ha ritenuto necessario avviare approfondimenti con la Struttura Tecnica di Supporto e con i dirigenti dell'Ente.



#### 4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENZIALI

A far data dal 16 ottobre 2020, con i provvedimenti n. 30 del 28 agosto 2020 e n. 56 del 5 ottobre 2021 è stato attribuito l'incarico di Segretario generale Facente Funzioni alla Dr.ssa Alessandra Bruni.

##### SEGRETARIO GENERALE F.F. – *Dr.ssa Alessandra Bruni*

Obiettivo trasversale 1	OBIETTIVI COMUNI DEL SISTEMA CAMERALE	20%	
Risultato misurato dell'Obiettivo	99.93%		
Indicatore	Algoritmo	Risultato	% raggiungimento
kpi 1a	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID: $\geq 60$	164	100
kpi 1b	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming ecc...) organizzati dal PID anche in collaborazione con la partecipata Lucca InTec: $\geq 10$ eventi	15	100
kpi 1c	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID: $\geq 80$	113	100
kpi 1d	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / N. imprese attive al 31/12/21 (36.507): $\geq 0.005\%$ (pari a n. 180 imprese assistite)	210	100
kpi 2a	N. imprese aderenti Cassetto digitale / N. imprese attive al 31/12: $\geq 25\%$	27%	100
kpi 2b	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese (CNS, Token, fatture digitali, libri digitali) / n. imprese attive al 31/12: $\geq 9\%$	39%	100
kpi 3a	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione: $\geq 60$	76	100
kpi 3b	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema: $\geq 3$	12	100
kpi 3c	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / n. imprese esportatrici: $\geq 2,5\%$	7,94%	100
kpi 3d	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 gg lavorativi dalla presentazione: $\geq 10$	45	100
kpi 4a	indice di equilibrio strutturale: (proventi strutturali-oneri strutturali) / proventi strutturali: $\geq 6,30\%$	12,36%	100
kpi 4b	indice di struttura primario: patrimonio netto / immobilizzazioni: $\geq 118,56\%$	125%	100
kpi 4c	% di incassi diritto annuale: Tot. DA incassato al 31/12 al netto di interessi e sanzioni / DA al netto di interessi e sanzioni: $\geq 71,50\%$	70,80%	99



kpi 4d	Capacità di generare proventi: Proventi correnti-proventi da: DA-diritti segreteria-fondo perequativo / proventi correnti al netto fondo sval. crediti da DA: $\geq 11,05\%$	20,06%	100
<b>Obiettivo trasversale 2</b>	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	20%	
<b>Risultato misurato dell'Obiettivo</b>	100%		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Risultato</b>	<b>% raggiungimento</b>
kpi 1	Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato	100% standard 99,77% procedure	100
kpi 2	Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati	100	100
Kpi 3	Relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione	100	100
<b>Obiettivo trasversale 3</b>	LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE. PARTECIPAZIONE AI PERCORSI FORMATIVI PER L'ACQUISIZIONE/AGGIORNAMENTO CONTINUO DELLE COMPETENZE.	20%	
<b>Risultato misurato dell'Obiettivo</b>	100%		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Risultato</b>	<b>% raggiungimento</b>
kpi 1a	Attiva partecipazione dell'intera struttura a tutte le azioni utili ai fini del percorso di accorpamento: partecipazione ad incontri con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per la definizione di un percorso tendente ad uniformare attività, procedimenti, aspetti organizzativi e gestionali;	100	100
kpi 2	realizzazione, per le parti di competenza di ciascun ente, degli adempimenti propedeutici e funzionali rispetto alla data di costituzione del nuovo Consiglio camerale: report finale del Segretario generale f.f.	100	100
Kpi 3	Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici – report finale elaborato dall'ufficio Personale	n. 51 percorsi formativi	100
<b>Obiettivo trasversale 4</b>	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DELL'ENTE PER L'ANNO 2022 STABILITI DAGLI ORGANI DI GOVERNO CAMERALI CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE. COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELL'ATTIVITA' DEI SERVIZI/UFFICI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI ENTE N. 4-5-6 DEL 2022	30%	
<b>Risultato misurato dell'Obiettivo</b>	99,99%		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Risultato</b>	<b>% raggiungimento</b>
kpi 1	Realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici delle	99.98	



	Aree che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative delle Aree deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2021, il preventivo economico e il budget direzionale; (realizzato al 99,98%) (99,98% SG + 99,99% Anagr. e Reg. + 99,99% Prom. e Amm.)		100
kpi 2	Realizzazione del 90% degli obiettivi di Ente n. 4-5-6 del 2022 deliberati dagli organi di governo camerali. n. 4 (Società controllate della CCIAA di Lucca) (realizzato al 100%) n. 5 (Realizzazione dei progetti di sistema di livello nazionale e regionale: 1) Punto Impresa Digitale. 2) Formazione e lavoro 3) Turismo 4) Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali 5) Sostegno alle crisi di impresa (realizzato al 100%) n. 6 (Prima predisposizione del piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) Adozione di misure finalizzate alla riorganizzazione delle funzioni delle aree e alla razionalizzazione della spesa Gestione progetti per lo sviluppo dei servizi di regolazione mercato, per la tutela della legalità e la promozione strumenti giustizia alternativa, amministrazione.). (realizzato al 100%)	100	100



## 5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Rispetto a quanto previsto dal SMVP, la CCIAA ha rispettato le fasi e i tempi previsti per il processo di misurazione e valutazione della performance.

Per alcuni obiettivi/progetti previsti nella versione iniziale del Piano, in corso d'anno si è rilevata l'impossibilità di raggiungimento nei tempi e con le performance previste. Di conseguenza, c'è stato un ripensamento degli stessi, con relativo aggiornamento all'interno del Piano della performance rispetto al quale si sta rendicontando con la presente Relazione.

### 5.1 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance

Il Ciclo di gestione della performance della Camera ha ormai raggiunto un buon livello di maturità, essendo un processo strutturato e condiviso ormai da diversi anni.

Grazie alle indicazioni fornite da Unioncamere e alla supervisione e impulso dell'OIV, il ciclo è stato via via affinato in un'ottica di miglioramento continuo.

La Relazione sulla performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo e, allo stesso tempo, è lo strumento di analisi per dar vita ad azioni migliorative e correttive.

Il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2022, l'ultimo della ex CCIAA di Lucca a seguito dell'accorpamento con le consorelle di Massa Carrara e Pisa, si conclude con la presente Relazione della Performance 2022 ed ha sviluppato i seguenti documenti:

- ❖ Programma pluriennale di mandato 2015-2019 – ultimo aggiornamento con Delibera di Consiglio n. 13 del 9 novembre 2018;
- ❖ Relazione Previsionale e Programmatica - Delibera del Commissario straordinario n. 62 del 29 ottobre 2021 e successivo aggiornamento per inserimento Obiettivi Comuni del Sistema camerale - Delibera del Commissario n. 6 del 9 febbraio 2022;
- ❖ 31 dicembre 2021 – Preventivo 2022, Relazione al Preventivo, PIRA e Budget direzionale 2022/2024 Delibera del Commissario Straordinario n. 73 del 31 dicembre 2021 e Delibera di aggiornamento del Commissario n. 38 del 26 maggio 2022;
- ❖ Piano triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità e Piano triennale della trasparenza e dell'integrità – Delibera del Commissario n. 25 del 22 aprile 2022;
- ❖ Piano Integrato di attività e organizzazione PIAO – Delibera del Commissario n. 57 del 29 giugno 2022;
- ❖ Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – ultimo aggiornamento con Delibera del Commissario n. 15 del 14 marzo 2022
- ❖ Bilancio consuntivo, Relazione al Bilancio e Rapporto sui risultati al 30 giugno 2022 della Camera di Commercio di Lucca - Deliberazione di Consiglio della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest n. 8 del 4 ottobre 2022.



## PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

- Programmazione
- Gestione
- Monitoraggio
- Aggiornamento – Revisione
- Rendicontazione

Con riferimento agli indicatori di *outcome*, occorre richiamare il tema degli “obiettivi generali” di cui all’art. 5, comma 1, del D. Lgs. 74/2017. Al riguardo Unioncamere riferisce che, in prospettiva, la pianificazione delle singole CCIAA conterrà un nucleo di obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad un pacchetto di parametri *core* in grado di testimoniare l’esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli *stakeholders* nell’ambito del macro-ambiente del sistema camerale nel suo complesso. Gli obiettivi comuni sono stati inseriti nel Ciclo delle performance 2022.

## AZIONI DI MIGLIORAMENTO

A fronte dell’accorpamento nella CCIAA TNO la presente sezione non viene compilata.

**ALLEGATO 1**

**PROGETTI MIGLIORAMENTO SERVIZI ANNO 2022**

	PROGETTI	UFFICIO	RISULTATO FINALE	commento	RISORSE EROGATE
1	ALTERNANZA LAVORO_20% (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera e) D.Lgs. 219/2016)	Sviluppo Imprenditoriale e Innovazione tecnologica	100		2.672,88
RPP	Azioni finalizzate alla formazione delle risorse umane presenti in azienda e/o al networking con le associazioni di categoria e/o alla realizzazione di iniziative di sistema e/o alla progettazione/attuazione di percorsi formativi in collaborazione con Istituti scolastici, Ufficio scolastico provinciale, Camere di Commercio italiane all'estero, ITS <b>Almeno 5</b>		100	Realizzate n. 7 azioni finalizzate alla formazione delle risorse umane	
RPP	Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 <b>Entro il termine stabilito da Unioncamere nazionale 15 giugno 2022</b>		100	Rilevazioni caricate entro il 31 marzo 2022	
RPP	Regolamento Voucher 2022 Alternanza Scuola lavoro - <b>Presentazione proposta al Dirigente entro 15 marzo 2022</b>		100	Presentata proposta alla Dirigente l'11 febbraio 2022	
RPP	Report attività Progetto 20% al Dirigente competente sui risultati conseguiti <b>Entro i mesi di giugno e di dicembre 2022</b>		100	Report inviati in data 29 giugno 2022 e 27 dicembre 2022	
RPP	Report attività ProgProgetto al F.P. Asl con C.C. Di Massa e Pisa - <b>Presentazione report attività realizzate da Cciaa Lucca al Dirigente entro il 24 dicembre 2022</b>		100	Report inviato entro il 24 dicembre 2022	
2	PUNTO IMPRESA DIGITALE (20%) (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera g) D.Lgs. 219/2016)	Sviluppo Imprenditoriale e Innovazione tecnologica	100		3.501,05
RPP	Report attività Progetto 20% al Dirigente competente <b>Entro i mesi di giugno e di dicembre 2022</b>		100	Report inviati in data 29 giugno 2022 e 27 dicembre 2022	
RPP	Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 <b>Entro il termine stabilito da Unioncamere nazionale 15 giugno 2022</b>		100	Rilevazioni caricate entro il 31 marzo 2022	
RPP	Regolamento Voucher 2022 <b>Presentazione proposta al Dirigente entro 15 marzo 2022</b>		100	Presentata proposta alla Dirigente l'11 febbraio 2022	
RPP	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming ecc...) organizzati dal PID anche in collaborazione con la partecipata Lucca InTec <b>Almeno 5</b>		100	Realizzati 5 eventi di informazione e sensibilizzazione	
RPP	Predisposizione, organizzazione e realizzazione di un programma di seminari formativi sui temi I4.0, in collaborazione con il Polo tecnologico Lucchese <b>Almeno 80 partecipanti</b>		100	113 partecipanti	
RPP	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID <b>Almeno 60</b>		100	Realizzati 164 self-assessment e/o assessment guidati (130 SELFIE e 34 ZOOM)	
3	CRISI D'IMPRESA (20%)	Sviluppo Imprenditoriale e Innovazione tecnologica	100		2.690,58
RPP	Progettazione ed erogazione di corsi propedeutici alla prevenzione della crisi d'impresa <b>Almeno 3</b>		100	Realizzati 3 corsi rivolti alle imprese	
RPP	Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 <b>Entro il termine stabilito da Unioncamere nazionale 15 giugno 2022</b>		100	Rilevazioni caricate entro il 31 marzo 2022	
RPP	Regolamento Voucher 2022 <b>Presentazione proposta al Dirigente entro 15 marzo 2022</b>		100	Presentata proposta alla Dirigente l'11 febbraio 2022	
RPP	Report attività Progetto 20% al Dirigente competente <b>Entro i mesi di giugno e di dicembre 2022</b>		100	Report inviati in data 29 giugno 2022 e 27 dicembre 2022	
4	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E DEL TURISMO 20% (Art. 1, comma 1, lettera b, punto 2), lettera d e lettera d-bis)	Promozione	100		5.237,35
RPP	Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 <b>Entro il termine stabilito da Unioncamere nazionale 15 giugno 2022</b>		100	Rilevazioni caricate entro il 31 marzo 2022	
RPP	Report attività Progetto 20% al Dirigente competente <b>Entro i mesi di giugno e di dicembre 2022</b>		100	Report inviati in data 29 giugno 2022 e 27 dicembre 2022	
RPP	Revisione Protocollo Strada Vino e Olio: armonizzazione all'attuale contesto, causa pandemia covid-19 <b>Presentazione della bozza del Protocollo revisionato entro il 15 marzo al dirigente</b>		100	Protocollo modificato/integrato con del. 1 del 17 gennaio 2022 e con del. 11 del 25 febbraio 2022	
RPP	Bando cicloturismo imprese 2022 <b>Presentazione proposta bozza al dirigente competente entro il 15 marzo 2022</b>		100	Proposta regolamento presentata al Segretario Generale in data 11 febbraio 2022	

5	PREPARAZIONE AI MERCATI INTERNAZIONALI 20% (Art. 1, comma 1, lettera b), punto 2), lettera d)	Promozione	100		3.743,01
RPP	Regolamento contributi Fiere Estero 2022 <b>Presentazione proposta al Dirigente entro il 15 marzo 2022</b>		100	Proposta regolamento presentata al Segretario Generale in data 11 febbraio 2022	
RPP	Piattaforma Kronos – programmazione 2022 e rendicontazione 2021 <b>Entro il termine stabilito da Unioncamere nazionale 15 giugno 2022</b>		100	Rilevazioni caricate entro il 31 marzo 2022	
RPP	Report attività Progetto 20% al Dirigente competente <b>Entro i mesi di giugno e di dicembre 2022</b>		100	Report inviati in data 29 giugno 2022 e 27 dicembre 2022	
RPP	Progetto al F.P. Internazionalizzazione con C.C. Massa e Pisa <b>Redazione di un report con le attività realizzate da Cciaa Lucca e presentazione al dirigente entro 24/12.</b>		100	Report inviato in data 27 dicembre 2022 (24 dicembre giornata festiva)	
RPP	Avviso pubblico internazionalizzazione: proposta di proroga del periodo di apertura del bando fino a settembre 2022 <b>Invio al dirigente della bozza per l'approvazione entro il 15 febbraio 2022</b>		100	Inviata al dirigente bozza in data 11 febbraio 2022	
RPP	Numero incontri ed eventi di informazione ed orientamento ai mercati (corsi, web mentoring, assistenze) <b>Almeno 3 incontri</b>		100	Realizzati n. 10 incontri	
RPP	Numero quesiti Sprint risolti entro 5 gg dalla ricezione Almeno 10		100	Evasi n. 45 quesiti entro i termini	
6	AMBIENTE, INFRASTRUTTURE E TURISMO	Studi, politiche economiche e regolazione del mercato	100		1.294,28
RPP	Infrastrutture <b>Realizzazione del 100% delle attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale - report finale</b>		100	Realizzate tutte le attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale, come rendicontato nel mese di dicembre 2022	
RPP	Sostenibilità ambientale <b>Realizzazione del 100% delle attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale - report finale</b>		100	Realizzate tutte le attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale, come rendicontato nel mese di dicembre 2022	
RPP	Sostegno del turismo <b>Realizzazione del 100% delle attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale - report finale</b>		100	Realizzate tutte le attività di competenza della Camera di Lucca programmate dal Gruppo di lavoro regionale, come rendicontato nel mese di dicembre 2022	
7	Miglioramento del servizio all'utenza dell'Area Anagrafico Certificativa	RI-AA-AR	100		14.613,59
RPP	Monitoraggio della qualità del servizio: tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI-rea + gruppi AA, DIA) <b>Non superiore a 5 gg</b>		100	Tempo medio di evasione 2 giorni	
RPP	Monitoraggio della qualità del servizio: riduzione 100% pratiche in attesa di gestione al 31/12/2022 <b>Al 30/06/2022 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 31/12/2021 deve essere nullo; Al 31/12/2022 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 30/06/2022 deve essere nullo.</b>		100	Definite tutte le pratiche inviate entro giugno 2022, evadendole o rifiutandole	
RPP	Monitoraggio della qualità del servizio: normativa dei controlli sulla permanenza dei requisiti di start up innovativa per le società iscritte nella sezione speciale del registro imprese di Lucca <b>Realizzazione nei tempi previsti con eventuale adozione del provvedimento di cancellazione per le società i cui requisiti risultassero decaduti</b>		100	Applicate le indicazioni ministeriali, sollecitando le società interessate a svolgere gli adempimenti obbligatori di pubblicità e informazione verso il registro imprese e la piattaforma telematica delle startup.registroimprese.it. Uniformata la procedura con le altre sedi del registro delle imprese di Toscana Nord Ovest	
RPP	Elaborazione ed attuazione piano di riorganizzazione per la gestione del servizio con riassorbimento funzioni di due addetti <b>Elaborazione proposte entro febbraio 2021. Attuazione attività nel 2022, salvo riorganizzazione più complessiva a seguito accorpamento</b>		100	Ridistribuzione dei compiti tra gli addetti (gruppi Ri e AA) con attività di formazione	
RPP	Realizzazione del 100% delle attività di competenza <b>Report al 30/06 ed al 31/12</b>		100	report al 30 giugno e 31 dicembre	
RPP	Formazione interna <b>Azione formativa rivolta a tutto il personale coinvolto su input del dirigente per ciascuna novità di carattere tecnico/normativa ritenuta di notevole impatto per l'ufficio</b>		100	Seguiti numerosi corsi sia per consentire la formazione su novità che hanno riguardato nel 2022 il registro delle imprese e l'artigianato prodromici rispetto a novità normative e tecniche di successiva attuazione	
RPP	Automazione/semplificazione procedure - Collaborazione con i responsabili per la definizione dei parametri di controllo Quality check disponibili al 30/01/2022 entro 28/02/ 2022, successiva adozione delle nuove schede di controllo <b>Entro un mese dalla messa a disposizione della nuova procedura parte di Infocamere</b>		100	L'ufficio ha adottato tutti li strumenti di controllo qualità proposti da IC nella tempistica programmata	
RPP	Adozione di procedure di aggiornamento dell'archivio entro il 31/12/2021: per almeno tre tipologie di aggiornamento dell'archivio nel periodo dicembre 2022 la percentuale delle pratiche gestite con procedure innovative (ad esempio tasto evadi in scriba) dovrà essere maggiore rispetto alla percentuale delle pratiche gestite in modo tradizionale con Copernico o Quorum <b>Adozione di almeno 3 procedure di aggiornamento</b>		100	3 + 3 procedure	

8	PROMUOVERE LA QUALITA' DEI DATI DEL REGISTRO IMPRESE E VALORIZZARE LA CAMERA DI COMMERCIO DIGITALE	RI-AA-AR	99,09		8.403,29
RPP	Sensibilizzazione sulla necessità di acquisire l'identità digitale in vista dell'introduzione dell'obbligatorietà della firma digitale per la presentazione delle pratiche a partire dal 2023 <b>Adozione di n. 1 azione</b>		100	Realizzate n. 1 + 1 azioni dai gruppi RI e AA	
RPP	Nuova procedura per l'attribuzione del domicilio digitale <b>Entro un mese dalla comunicazione delle linee guida diramate da Unioncamere</b>		100	Procedura definita il 22 dicembre 2022 per la ex CCIAA di Lucca. Nel mese di dicembre 2022 rivista dal dirigente per TNO	
RPP	Carnet Ata telematici: <b>verifica possibile attuazione della nuova procedura a seguito accorpamento e prima sperimentazione, se Infocamere rilascerà la procedura in produzione entro l'anno</b>		100	La procedura è stata rilasciata da Infocamere , la sede di Lucca ha anche rilasciato il primo carnet su domanda telematica.	
RPP	Procedura massiva per l'attribuzione domicilio digitale e conseguentemente dell' accertamento dell'infrazione sia per società che per imprese individuali <b>Prima sperimentazione</b>		90	Stesura procedura il 22 giugno 2022, adesione al servizio di IC. Predisposizione file per impostazione servizi automatici e aggiornamento pec della procedura IPA nel mese di settembre 2022	
RPP	Ricollocazione di tutto il materiale fuori posto <b>Entro il 30/06/2022</b>		100	Collocati tutti i fascicoli negli archivi entro il 30 giugno 2022	
RPP	Formazione circa la procedura di ente per la gestione dei fascicoli in magazzino <b>Partecipazione alla formazione di tutto il personale interessato</b>		100	Tutto il personale del RI e AA ha partecipato direttamente o in meet ai corsi di formazioni su fascicoli e gedoc	
RPP	Procedura massiva di cancellazione <b>Prima attuazione</b>		100	Determina di cancellazione predisposta il 29/12/2022	
RPP	Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio di imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane, cooperative <b>Almeno 100 posizioni</b>		100	Posizioni cancellate: 351 come TNO di cui 133 su Lucca	
RPP	Conclusione procedimento di cancellazione d'ufficio per non meno di 20 posizioni (imprese individuali artigiane o che svolgono attività regolamentate) - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione <b>Almeno 20 posizioni</b>		100	Cancellazione dal Ri di n. 22 posizioni di imprese	
RPP	Definizione revisione agenti affari in mediazione: <b>Entro il 31/12/2022 evasione del 100% delle pratiche di revisione pervenute alla Camera entro il 30/06/2022 con avvio dei relativi controlli.</b>		100	Effettuati il controllo e l'evasione di 150 pratiche arrivate nell'anno 2022. Inoltre è stato effettuato il controllo a campione dei requisiti sulle pratiche arrivate entro il 12/08/2022.	
RPP	Definizione revisione agenti affari in mediazione : <b>almeno un sollecito entro il 30/10/2022 per i mediatori che non si sono attivati a seguito del primo avvio del procedimento</b>		100	N. 53 solleciti entro il 30/10/2022	
9	RIORGANIZZAZIONE - BENESSERE ORGANIZZATIVO - MIGLIORAMENTO EFFICIENZA GESTIONE E PROMOZIONE RISORSE UMANE	Personale, Programmazione e controllo	100		11.057,16
RPP	Predisposizione della proposta del Piano Integrato Attività e Organizzazione per le parti di competenza dell'Ufficio <b>Entro il 20 aprile 2022 o entro il termine eventualmente prorogato per l'adozione del PIAO</b>		100	Il PIAO della CCIAA di Lucca è stato approvato con Delibera del Commissario straordinario n. 57 del 29 giugno 2022, entro il termine del 30 giugno fissato dal D.L. 30 aprile 2022 n. 36.	
RPP	Applicazione della nuova disciplina di parte giuridica ed economica <b>Entro i termini previsti dal nuovo CCNL</b>		100	Applicazione della nuova disciplina di parte giuridica ed economica entro i termini previsti dal nuovo CCNL	
RPP	Predisposizione piattaforma contratto decentrato integrativo <b>Entro il 31 dicembre</b>		100	Delibera di autorizzazione alla sottoscrizione del CCDI, approvata in data 17 marzo 2022 e poi in data 10 e 11 maggio 2022 è stato sottoscritto il CCDI	
RPP	Predisposizione dei contratti individuali di lavoro agile <b>Entro 30 gg dall'approvazione del relativo Regolamento</b>		100	Stipulati n. 7 accordi semplificati di smart-working dal 1/1/2022 al 31/3/2022.	
RPP	Predisposizione dei fascicoli personali di tutti i dipendenti <b>Entro il 30/06/2022</b>		100	Creazione dei fascicoli del personale in Gedoc entro il termine previsto	
RPP	Monitoraggio e gestione del 100% dei percorsi formativi cui la Camera aderisce. <b>Report finale con indicazione delle ore di formazione</b>		100	Predisposto report dall'Ufficio Personale, programmazione e controllo di tutte le attività formative realizzate nell'anno 2022	
RPP	Supporto alla dirigenza nell'analisi/studio di tutti i DPCM, DL, Ordinanze prefettizie, Circolari Funzione pubblica, Ordinanze regionali ecc., e relativa applicazione nell'Ente mediante ods; Invio nei termini fissati di tutte le comunicazioni/rilevazioni richieste circa l'applicazione delle disposizioni normative a organi istituzionali (Ministero, Prefettura, Funzione Pubblica...) Attuazione dei controlli sul possesso delle certificazioni verdi secondo le		100	Realizzata l'attività a supporto della dirigenza e collaborato con la dirigenza nella predisposizione delle misure di sorveglianza sanitarie eccezionali per il rientro dei lavoratori fragili e delle misure per la verifica dell'obbligo vaccinale per i dipendenti over-50	
RPP	Completamento nei termini previsti di: conto annuale, anagrafe delle prestazioni, osservatorio camerale, mappatura dei processi, rilevazione legge 104/92 (report finale con dettaglio tipologie)		100	Tutte le rilevazioni dell'anno 2022 sono state concluse nei termini	
10	COMUNICAZIONE E LA SUA STRATEGIA	Segreteria, Protocollo e Relazione esterne	100		6.621,30

RPP	Presentazione degli obiettivi accessibilità come previsto dalle Linee guida Agid e secondo quanto previsto dalle Linee per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG) 2.0 <b>Entro il 31 marzo 2022</b>		100	Publicato sul sito istituzionale in data 29 marzo 2022	
RPP	Presentazione della dichiarazione di accessibilità dei siti dell'ente come previsto dalle Linee guida Agid e secondo quanto previsto dalle Linee per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG) 2.0 <b>Entro il 30 settembre 2022</b>		N.C.	Non raggiunto in quanto il Segretario Generale ha richiesto di non procedere alla presentazione, visto il prossimo accorpamento	
RPP	Realizzazione attività comunicazione per Lucca Promos <b>Report annuale</b>		100	L'ufficio ha seguito la comunicazione di Lucca Promos direttamente fino al mese di maggio 2022. In seguito all'accorpamento, l'ufficio ha continuato la pubblicazione dei Provvedimenti nell'Albo on line	
RPP	Realizzazione attività comunicazione per il Puccini Museum - Casa Natale di Giacomo Puccini <b>Report annuale</b>		100	L'attività di comunicazione nel corso del 2022 è stata realizzata attraverso azioni di ufficio stampa, aggiornamenti sito web, assistenza e supporto alla gestione del piano editoriale dei social network della Fondazione	
RPP	Realizzazione attività comunicazione per The lands of Giacomo Puccini (ADV - campagna pubblicitaria, aggiornamento sito, comunicazione sui social, invio comunicati e redazionali, etc.) <b>Report annuale</b>		100	Proseguita l'attività di restyling del brand e della campagna legata al web (sito e social), l'ufficio ha contribuito a dare il supporto anche come memoria storica di quanto avvenuto dal 2015 ad oggi, per garantirne la continuità	
RPP	Realizzazione attività comunicazione per gli eventi istituzionali organizzati: Cerimonia di Premiazione della Fedeltà al lavoro, Premiazione dei Lucchesi nel mondo, Il Desco, ecc. <b>Report annuale</b>		100	Collaborato nella comunicazione/organizzazione della cerimonia di consegna della Premiazione della fedeltà del Lavoro, dell'insediamento del Consiglio svoltasi a Torre del Lago il 30 giugno 2022, alla cerimonia di Premiazione dei lucchesi che si sono distinti all'estero che si è svolta il 13 settembre, all'evento Terre di Pisa /14,15,16 ottobre 2022) e al Desco (dicembre 2022)	

11	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE.PARTECIPAZIONE AI PERCORSI FORMATIVI PER L'ACQUISIZIONE/AGGIORNAMENTO CONTINUO DELLE	trasversale	100		6.522,05
OB	Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi/procedimenti-procedure individuati <b>Scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato</b>		100	100% standard qualità 99,77% procedure	
OB	Elaborazione dati in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati <b>Nei termini richiesti</b>		100	Concluse nei termini richiesti tutte le rendicontazioni trasversali	
OB	Attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione redatta dal Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione <b>Relazione</b>		100	La relazione è stata pubblicata entro il termine del 31 gennaio 2022 sul sito camerale, nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente Approvazione PIAO entro il termine del 30 aprile Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione è stata effettuata al 30 giugno 2022 Monitoraggio anticorruzione dell'OIV richiesto al responsabile il 2.07.2022: in risposta il responsabile anticorruzione Cciao di Lucca ha compilato la griglia di rilevazione inviata dall'OIV, come predisposta da ANAC nei suoi Orientamenti per il 2022.	
12	LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE: PRIMA APPLICAZIONE PARTECIPAZIONE AI PERCORSI FORMATIVI PER L'ACQUISIZIONE/AGGIORNAMENTO CONTINUO DELLE COMPETENZE	trasversale	100		13.773,33
OB	Attiva partecipazione dell'intera struttura a tutte le azioni utili al fine del percorso di accorpamento <b>Partecipazione ad incontri con le Camere di Massa Carrara e di Pisa per la definizione di un percorso tendente ad uniformare attività, procedimenti, aspetti organizzativi e gestionali</b>		100	Realizzate attività propedeutiche all'accorpamento, in parallelo con le CCIAA di Pisa e attivati gruppi di lavoro con la presenza dei responsabili per materia e con la partecipazione attiva dei dirigenti	
OB	Realizzazione, per le parti di competenza di ciascun ente, degli adempimenti propedeutici e funzionali rispetto alla data di costituzione del nuovo Consiglio camerale <b>Report finale del Segretario generale f.f</b>		100	L'apporto assicurato complessivamente dalla struttura è stato adeguato alla situazione e funzionale ai passi comuni finalizzati alla costituzione dei nuovi organi e alla loro prima operatività.	
OB	Partecipazione del personale alle linee formative organizzate da Unioncamere nel rispetto del regolare funzionamento degli uffici <b>Report finale elaborato dall'ufficio Personale</b>		100	Predisposto report dall'Ufficio Personale, programmazione e controllo di tutte le attività formative realizzate nell'anno 2022	
	<b>TOTALE RISORSE DESTINATE - ANNO 2022</b>		<b>99,92</b>		<b>80.069,17</b>



CCIAA TNO – Sede di Massa Carrara  
La Relazione sulla performance 2022



## SOMMARIO

1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI.....	3
2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....	9
2.1 Il contesto esterno di riferimento.....	9
2.2 Il contesto economico.....	9
2.3 L'amministrazione.....	9
3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	10
I risultati raggiunti .....	10
Le criticità e le opportunità .....	10
3.1 - Albero della performance.....	11
3.2 Obiettivi strategici – Prospettiva BSC.....	13
3.2 -Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali .....	17
3.3 - Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali.....	21
3.4 - Valutazione complessiva della performance organizzativa .....	28
3.5-Bilancio di genere .....	31
4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI INTEGRAZIONE RISORSE DECENTRATE.....	35
4.1 Obiettivi individuali assegnati ai dirigenti .....	35
4.2 Obiettivi individuali assegnati alle Posizioni Organizzative .....	38
4.3 Obiettivi integrazione Fondo Risorse Decentrate .....	41
5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	46
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione.....	46
5.2 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance.....	48
ALLEGATO 1 – VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE .....	50



## 1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

### Rappresentazione del Valore pubblico

La pianificazione della Camera di Commercio di Massa – Carrara fa riferimento a n. 3 Aree strategiche a sua volta articolate in n. 8 Obiettivi strategici con i quali intende dare forma alle strategie funzionali per la creazione del valore pubblico, come rappresentato nella seguente tabella che evidenzia il raccordo tra Aree strategiche, Obiettivi strategici, BSC (strumento di supporto utilizzato dall'Ente camerale nella gestione strategica) e Missioni dell'Ente (Decreto MEF 27.3.2013).

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	BSC	MISSIONE
A.- COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	1.1 - CONSOLIDARE IL RUOLO DELLA CAMERA, PER IL TRAMITE DI ISR, QUALE OSSERVATORIO PRIVILEGIATO DELL'ECONOMIA LOCALE	Imprese Consumatori Territorio	011 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
	1.2 - ASSICURARE UN RUOLO DI ATTORE DEL TERRITORIO CHE COORDINA, STIMOLA E FA SINTESI TRA LE CATEGORIE ECONOMICHE E ISTITUZIONALI LOCALI	Imprese Consumatori Territorio	
B.- COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	2.2. – FAVORIRE LA TRANSAZIONE DIGITALE	Innovazione e Crescita	011 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE 012 REGOLAZIONE DEI MERCATI 016 COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO
	3.1 - PROMUOVERE LO SVILUPPO DELLE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA CERCANDO NUOVE RISORSE FINANZIARIE	Imprese Consumatori Territorio	
	3.2 - FAVORIRE LA CRESCITA RESPONSABILE DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO PROMUOVENDO GLI STRUMENTI DI TUTELA DEL MERCATO A GARANZIA DELLA CONCORRENZA, TRASPARENZA E FEDE PUBBLICA	Imprese Consumatori territorio	
	3.3 – RAFFORZARE LA PRESENZA SUL MERCATO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO E LA PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY	Imprese Consumatori territorio	
C.- COMPETITIVITA' DELL'ENTE	2.1 – SALUTE GESTIONE E SOSTENIBILITA ECONOMICA DELL'ENTE' 2.3 - PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	Processi Interni / Economico Finanziaria	032 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Le recenti modifiche normative alla customer satisfaction hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione.

Sono state pertanto realizzate indagini adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi, attraverso indagini di customer satisfaction.

Le rilevazioni sono state strutturate in relazione all'obiettivo conoscitivo e alla tipologia di indicatori; per questo motivo è stato individuato in modo mirato il questionario da somministrare, il canale da utilizzare e il target di utenti da raggiungere.

La Camera di Commercio di Massa-Carrara al fine di conoscere il gradimento e la valutazione dei servizi offerti somministra agli utenti, rispetto alle singole iniziative realizzate, ha somministrato il questionario di gradimento che è sempre disponibile per la compilazione da parte dell'utenza anche sul sito internet camerale. Inoltre, l'Ente camerale realizza annualmente un'apposita indagine di customer satisfaction sui processi fondamentali e sui servizi "obbligatorii" (DM 7 marzo 2019) sulla base delle linee guida elaborate da Unioncamere nazionale nel 2019.

La customer satisfaction diventa quindi strumento di supporto al controllo e, di conseguenza, alla pianificazione strategica facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore pubblico creato.

Anche nel corso dell'anno 2022, attraverso la propria Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche - ISR è stato somministrato un apposito questionario di customer satisfaction con il quale è stato possibile monitorare il grado di "benessere - economico, sociale, ambientale -" generato dall'Ente Camerale e da ISR a favore dei propri utenti



e stakeholder, rispetto all'anno precedente, grazie agli impatti delle proprie politiche e delle performance dei propri servizi.

Come si evince dalla tabella sotto riportata l'indicatore - con base 2020 uguale a 100 - nel 2022 risulta pari a 103,4.

Se aveva già utilizzato in passato i servizi camerali, ritiene che la qualità della prestazione offerta sia...?	Val % Anno 2020	Val % Anno 2021	Val % Anno 2022
a. Migliorata	36,47%	32,38%	32,56%
b. Rimasta uguale	50,59%	51,43%	50,00%
c. Peggiorata	10,59%	3,81%	5,81%
d. E' la prima volta che entro in contatto con la Camera	0%	2,86%	2,33%
e. Non sono entrato in contatto con la Camera nell'ultimo anno	2,35%	9,52%	9,30%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Indice	100	110,4	103,4

L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita consentono di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell'utenza, nonché di effettuare in modo indiretto un controllo sull'operato nell'erogazione dei servizi, al fine di promuovere meccanismi di miglioramento, nonché una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.

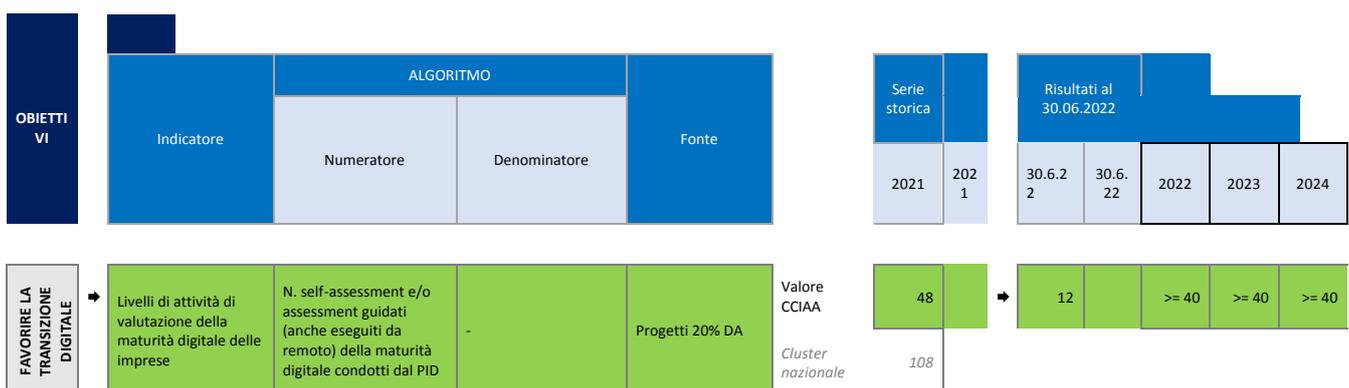
Considerata la complessità della tematica della "valutazione partecipativa" è stato ritenuto opportuno avviare nel 2022 il percorso suggerito dalle Linee Guida Unioncamere Nazionale (nota del 27.11.2021) che prevede:

- mappatura degli stakeholder, selezione servizi, attività e modalità di coinvolgimento;
- selezione dei cittadini/valutatori; dimensioni di performance;
- motivazione dei cittadini/valutatori;
- valutazione delle attività e/o servizi;
- utilizzo dei risultati della valutazione.

L'Ente camerale nell'anno 2022 ha dato avvio alla performance partecipata, con l'individuazione degli stakeholder per i processi dell'apposita mappa del sistema camerale, definendo un obiettivo trasversale su tutti i servizi camerali e ISR.

Inoltre, nell'anno 2022 la Camera di Commercio di Massa – Carrara ha colto l'invito di Unioncamere Nazionale ed ha inserito all'interno della propria programmazione strategica 2022/2024 i quattro obiettivi comuni definiti per il sistema camerale. Si tratta dell'avvio di un percorso che permetterà nel medio-lungo periodo, per gli ambiti definiti da Unioncamere Nazionale, la misurazione complessiva dell'impatto delle politiche e delle performance dei servizi dell'intero sistema camerale.

Si riportano nella tabella seguente gli obiettivi comuni, con le misure dei target raggiunti nel 2021 e al 30 giugno 2022 dalla Camera di Commercio di Massa – Carrara e dall'Azienda Speciale ISR.





				Cluster dimensional e	67					
	→	Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazioni in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	-	Progetti 20% DA	Valore CCIAA	13	→	6	>=8 >=8 >=8
						Cluster nazionale	13			
						Cluster dimensional e	8			
	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	-	Cruscotto transizione digitale	55	→	130		40 40 40	
→	Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno	N. imprese attive al 31/12	Rilevazione ad hoc CCIAA	55	0,30	→	12	40 40 40	
→					18.303		→	18.303	18.050 17.800 17.550	
								0,07		
<b>Impatto</b>	Gli indicatori consentiranno di registrare nel prossimo triennio l'accrescimento della maturità digitale delle imprese del territorio supportate dal PID									

FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE	→	Livello di utilizzo del portale impresainungiorno.gov	N. delle pratiche inviate attraverso il portale impresainungiorno.gov	-	Cruscotto transizione digitale	ND	*	→	ND	ND ND ND
	→	Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti Cassetto digitale	N. imprese attive al 31/12	Cruscotto transizione digitale	21%		→	4.805 26,25 %	>=20% >=21% >=22%
	→	Grado di rilascio di strumenti digitale alle imprese	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese	N. imprese attive al 31/12	Cruscotto transizione digitale	14,30		→	1.233 6,74 N.	>=6,00 >=5 >=4
	→	Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP	N. comuni aderenti al SUAP camerale	N. Totale comuni aderenti al SUAP	Cruscotto transizione digitale	ND	*	→	ND	ND ND ND
<b>Impatto</b>	Gli indicatori consentiranno di registrare nel prossimo triennio la riduzione degli oneri burocratici a carico delle imprese									
* in tutte le Camere di Commercio della Toscana il SUAP non è gestito pertanto gli indicatori di sistema non possono essere quantificati										

SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	→	Livello di supporto alle imprese	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	-	Osservatorio camerale	Valore CCIAA	76	→	36	>= 60 >= 60 >= 60
						Cluster nazionale	67			
						Cluster dimensional e	286			
	→	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	-	Osservatorio camerale	Valore CCIAA	4	→	10	>=4 >=4 >=4
					Cluster nazionale	21				
					Cluster dimensional e	24				
→	Grado di coinvolgimento delle imprese esportatrici	N. imprese supportate	N. imprese esportatrici	Osservatorio camerale / Sistan	Valore CCIAA	10,33%	→	36 4,89 %	>=8% >=8% >=8%	
					Cluster nazionale	23,84%		736		
					Cluster dimensional e	18,96%				
→	Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	15		→	6	>=10 >=10 >=10	
<b>Impatto</b>	Gli indicatori consentiranno di registrare nel prossimo triennio l'accrescimento del valore delle esportazioni delle imprese del territorio supportate									



GARANIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE	Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)	Proventi strutturali	Pareto	Valore CClAA	-9,96%	→	-33,84%	<=-15%	<=-15%	<=-15%
					Cluster nazionale	ND					
					Cluster dimensionale	ND					
	Indice di struttura primario	Patrimonio netto	Immobilizzazioni	Pareto	Valore CClAA	203,60%	→	200,96%	>=120%	>=120%	>=120%
					Cluster nazionale	ND					
					Cluster dimensionale	ND					
	% di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni	Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	Pareto	Valore CClAA	61,83%	*	5,51%	>=55%	>=55%	>=55%
					Cluster nazionale	ND					
					Cluster dimensionale	ND					
	Capacità di generare proventi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo	Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	Pareto	Valore CClAA	16,64%	→	15,97%	>=4%	>=4%	>=4%
					Cluster nazionale	ND					
					Cluster dimensionale	ND					
<b>Impatto</b>	Gli indicatori consentiranno di registrare nel prossimo triennio il rafforzamento della sostenibilità economico-finanziaria degli enti camerali										

\* STIMA IN ATTESA DEI DATI UFFICIALI Infocamere-Unioncamere nazionale

Si specifica che sulla base di quanto previsto dal DL 80/2021 per l'anno 2022, in vista della fusione non sono stati individuati obiettivi sulle dimensioni organizzative e valorizzazione del capitale umano, mentre sono stati previsti tutti gli altri obiettivi di:

- semplificazione (Obiettivo strategico 3.2: favorire la transizione burocratica e la semplificazione),
- digitalizzazione (Obiettivo strategico 2.2: favorire la transizione digitale),
- accessibilità (Obiettivo operativo 2.2.2: semplificazione, digitalizzazione ed accessibilità),
- prevenzione della corruzione e della trasparenza (Obiettivo operative 3.1.1: gestire gli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza),
- formazione, lavoro agile e azioni positive (Obiettivo operative 2.1.1: promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane),

Si fa presente come la Camera di Commercio di Massa - Carrara era dotata di accessi per i diversamente abili per l'ingresso alla sede camerale, l'accesso agli uffici di piano terra e, tramite ascensore, agli uffici dei restanti piani; sono inoltre presenti appositi servizi igienici posti a piano terra e al secondo piano.

Si specifica, altresì, che sono stati previsti obiettivi di miglioramento della qualità sei servizi e la soddisfazione dell'utenza (obiettivo operativo 2.1.3) attraverso la realizzazione di una apposita indagine di customer satisfaction sia sulle attività svolte dalla Camera di Commercio che da ISR (utilizzando l'apposito paper trasmesso da Unioncamere nazionale), nonché somministrando appositi questionari per le singole iniziative realizzate (ai partecipanti a seminari/corsi, agli utilizzatori dei servizi di conciliazioni, dei brevetti, ecc.) e agli stakeholder dei servizi interni (fornitori, ecc.). Sono stati, inoltre, previsti obiettivi utili a favorire le pari opportunità. Infine, è stato individuato anche uno specifico obiettivo per monitorare l'avvio del percorso che consentirà di giungere alla valutazione partecipativa (fase di profilazione degli stakeholder utilizzando la metodologia inviata da Unioncamere Nazionale).



Si riportano di seguito in sintesi i risultati raggiunti nel 2022.

PERFORMANCE ENTE E AMBITI STRATEGICI		PERFORMANCE DI ENTE AL 30 GIUGNO 2022	PERFORMANCE DI ENTE RAPPORATA AL 30 GIUGNO 2022 COME DA DETERMINAZIONE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO N. 21 DELL'11/04/2022	PERFORMANCE AL 31 DICEMBRE 2022
		77,55%	100,00%	99,89%
PERFORMANCE DEGLI AMBITI STRATEGICI	OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE	86,52%	100,00%	100,00%
	OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE	82,63%	100,00%	100,00%
	OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	71,22%	100,00%	99,78%

PERFORMANCE DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE		PERFORMANCE UNITA' ORGANIZZATIVE AL 30 GIUGNO 2022	PERFORMANCE DI UNITA' ORGANIZZATIVE RAPPORATA AL 30 GIUGNO 2022 COME DA DETERMINAZIONE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO N. 21 DELL'11/04/2022	PERFORMANCE UNITA' ORGANIZZATIVE AL 31 DICEMBRE 2022	PERFORMANCE AREE AL 31 DICEMBRE 2022
Area Anagrafica e Regolazione del Mercato	Servizio Registro Imprese	100%	100%	100%	100%
	Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e controllo	100%		100%	
Area Promozione ed Amministrazione	Servizio Promozione	89,69%	100%	99,63%	99,81%
	Servizio Risorse finanziarie, Acquisti e Patrimonio	90%		100%	
Area Segretario Generale	Servizio AA.GG. e Risorse umane	93,33%	100%	100%	100%
	ISR	100%		100%	

INDICATORI PIU' SIGNIFICATIVI AL 31 DICEMBRE 2022	% DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORE
OO 2.3.2 - Indicatore "Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale"	100%
OO 2.1.3 - Indicatore "Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate dalla Camera come risultato da Indagine ISR"	100%
OO 2.3.1 - Indicatore "Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione-rapporto pagine sito"	100%
OS 3.2 - Indicatore OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali"	100%
OO 1.2.2 - Ind_Sint_Prog_20 - Indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20%	100%

Tenendo conto che i risultati sopra indicati, raggiunti dalla Camera di Commercio di Massa – Carrara e dalla propria Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche, rappresentano quanto realizzato nell'anno 2022,



registrando complessivamente una ottima performance di Ente con un risultato pari al 99,89%.  
Come definito con determinazione del Commissario Straordinario n. 21 dell'11 aprile 2022, là dove necessario, i target devono essere rapportati alla frazione dell'anno intercorrente dal 1 gennaio 2022 al giorno precedente la costituzione della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, conseguentemente come indicato nelle tabelle sopra riportate la performance rapportata al 30 giugno 2022 risultava essere pari al 100%.



## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Si rinvia alla parte generale della presente relazione.

### 2.2 Il contesto economico

Si rinvia alla parte generale della presente relazione.

### 2.3 L'amministrazione

Si rinvia alla parte generale della presente relazione.



### 3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### I risultati raggiunti

Si riportano i dati sintetici relativi al raggiungimento degli Obiettivi Strategici ed Operativi al 31 dicembre 2022, rimandando alle pagine successive di questa Sezione per l'analisi dettagliata sui risultati conseguiti rispetto ai target fissati per ogni singolo Obiettivo.

- **Obiettivi Strategici al 31 dicembre 2022: n. 7 raggiunti al 100%, n. 1 raggiunto al 99,56% (derivante esclusivamente dall'incidenza dell'obiettivo operativo sottostante)**
- **Obiettivi Operativi al 31 dicembre 2022: n. 15 raggiunti al 100%, n. 1 raggiunto al 96,67%**

Tenendo conto che i risultati sopra indicati, raggiunti dalla Camera di Commercio di Massa – Carrara al 30 giugno 2022 e dalla sede di Carrara della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest dal 1 luglio al 31 dicembre 2022, nonché dalla propria Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche per l'intero anno 2022, rappresentano quanto realizzato nell'anno 2022 rispetto ai target definiti per l'intero anno 2022 e registrano complessivamente una ottima performance di Ente pari al 99,89%.

Come definito con determinazione del Commissario Straordinario n. 21 dell'11 aprile 2022, là dove necessario, i target devono essere rapportati alla frazione dell'anno intercorrente dal 1 gennaio 2022 al giorno precedente la costituzione della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, conseguentemente come sopra riportato gli obiettivi risultano raggiunti nella misura del 100% al 30 giugno 2022.

#### Le criticità e le opportunità

Si precisa che i risultati di monitoraggio sopra riportati sono stati oggetto di valutazione da parte del Segretario Generale della Camera di Commercio di Massa – Carrara nel primo semestre e del Dirigente della sede di Carrara della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest nel secondo semestre.

Si registra solo per il seguente obiettivo operativo il mancato raggiungimento del target definito nella misura del 100%.

- 1) Obiettivo Operativo Progetto PID - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale Progetto PID - Valore dell'indicatore previsto nei progetti pluriennali – valore 93,33% su target 100%



Rendicontazione Progetti 20% Diritto annuale							
Obiettivo Integrato	Progetto 20%	Indicatore del Progetto	Target indicatore	Misura	Risultato indicatore	Risultato Progetto (per Sistema Integrato)	Note
Ob. Operativo 3.1.2	Progetto PID Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (Seminari , webinar, incontri di formazione in streaming, ecc.) sul digitale e su "Transizione 4.0"	3	6	100,00%	<b>93,33%</b>	Sono stati realizzati al 31 dicembre n. 9 interventi di formazione : - in data 31 marzo " introduzione all'industria 4.0; - in data 28 aprile "interconnessione dei macchinari per una manutenzione smart"; - in data 26 maggio e 30 giugno imprese incontrano competence center e gli innovation hub ( Gate e Artes); - in data 10 maggio " Blockchain nell'agroalimentare"; - in data 17 maggio Block chain nella logistica. - in data 8 settembre "Cybersecurity - in data 26 ottobre "Le priorità infrastrutturali per il sistema economico Toscano" - in data 2 dicembre "Compliance aziendale per la prevenzione dei rischi. Vantaggi in termini di efficienza e risparmio costi"  Fatti al 31 dicembre n.40 assesment  In data 18 novembre 2022 sono stati indirizzati al competence center MADE di Milano n. 3 imprese del territorio; si segnala inoltre n.1 impresa start up con la quale si è tenuta call di orientamento tramite l'ufficio pid
		N. assessment della maturità digitale condotti utilizzando gli strumenti a disposizione e dei PID (SELF4.0, ZOOM 4.0 , Digital SKILL Voyager)	40	40	100,00%		
		N. di indirizzamenti verso strutture che operano sui temi dell'innovazione, individuate attraverso gli strumenti di orientamento a supporto di PID (4.0, mentor, PID-Orienta)	5	4	80,00%		

La Camera di Commercio ha provveduto con apposite comunicazioni (mail, CRM, informazioni sul sito) ad informare le imprese della possibilità di incontrare soggetti altamente qualificati nell'ambito dell'innovazione digitale e, più nello specifico, di visitare gli spazi di MADE (uno degli 8 competeter center italiani) dove poter toccare con mano le tecnologie digitali dedicate all'industria manifatturiera.

Nonostante le numerose comunicazioni inviate soltanto 3 imprese della provincia di Massa - Carrara (rispetto al target di n. 5 imprese) hanno ritenuto di aderire all'iniziativa. Si segnala, inoltre, che tramite l'ufficio PID si è tenuta call di orientamento con n. 1 impresa strat-up.

Per la provincia di Massa – Carrara si tratta di iniziativa già realizzata l'anno precedente dove, invece, il riscontro in termini di partecipazione era stato più che positivo, pertanto il minor numero di adesione può trovare giustificazione nel minor bacino potenziale.

### 3.1 - Albero della performance

Ambito strategico

Obiettivo Strategico

Obiettivo Operativo



1 - La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale	1.1 - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale Riconoscimento per la Camera di Commercio, attraverso il suo braccio operativo ISR, quale soggetto capace di: - esercitare un costante e attento sistema di ascolto delle istanze del sistema economico locale; - produrre analisi economiche a sostegno delle politiche del territorio.	1.1.1 - Produrre e diffondere analisi e informazione economica Produrre e diffondere analisi e informazione economica tramite la propria Azienda Speciale ISR
	1.2 - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali Assicurare alla Camera un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	1.2.2 - Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio da parte della Camera 1.2.4 - Comunicazione Comunicazione: attività di comunicazione dell'Ente
2 - Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente	2.1 - Salute gestione e sostenibilità economica dell'ente	2.1.1 - Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane 2.1.2 - Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi 2.1.3 - Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza
	2.2 - Favorire la transizione digitale	2.2.1 - Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese 2.2.2 - Semplificazione, digitalizzazione ed accessibilità
	2.3 - Prevenzione della corruzione e trasparenza Gestire gli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza	2.3.1 - Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione 2.3.2 - Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi
3 - Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	3.1 - Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie	3.1.1 - Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale 3.1.2 - Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità 3.1.3 - Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati
	3.2 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	3.2.1 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori 3.2.2 - Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti
	3.3 - Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy	3.3.1 - Favorire l'internazionalizzazione delle imprese



### 3.2 Obiettivi strategici – Prospettiva BSC

RAGGRUPPAMENTO	AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	PESO
----------------	-------------------	-----------------------	------	------------	-------------	-----------	---------------	------------	--------	----------------------	-------------	------

#### BSC1 - Utenti-imprese-territorio

##### 1 - La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale

1.1 - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale										100,00 %	● ● ●	37,50 %
100,00 %	Studi_ISR - Realizzazione studi da ISR	Realizzazione numero studi da parte ISR come da target previsto	S1.1.a Realizzazione studi Inserire n. di attività realizzazione nell'anno	10 N.	10 N.	>= 8 N.	100,00 %	● ● ●				
1.2 - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali										100,00 %	● ● ●	62,50 %
100,00 %	Progetti_RilEconomia - Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati	Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati	N. attività eseguite	14 N.	14 N.	>= 12 N.	100,00 %	● ● ●				

##### 3 - Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale

3.1 - Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie										99,56%	● ● ●	50,00 %
100,00 %	D1.3_04.1 - Incidenza contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	Misura la % delle risorse relative agli interventi economici destinati ai contributi erogati direttamente alle imprese.	Valore contributi erogati direttamente alle imprese tramite disciplinari erogati nell'anno "n" / Interventi economici Scomp_IE_ContrImp / BilCons_IE	148.604,97 € / 1.111.714,45 €	13,37 %	>= 10,00 %	100,00 %	● ● ●				
3.2 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica										100,00 %	● ● ●	25,00 %
50,00%	OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 N_Imprese_CD / N_ImprAtt	6.062 N. / 18.297 N.	33,13 %	>= 20,00 %	100,00 %	● ● ●				
50,00%	OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12 N_Strumenti_dig / N_ImprAtt	2.094 N. / 182,97 N.	11,44 N.	>= 6 N.	100,00 %	● ● ●				



3.3 - Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy							100,00 %		25,00 %
25,00%	OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazioni	Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione N_Imprese_supp_Int	60 N.	60 N.	>= 60 N.	100,00 %		
25,00%	OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema N_Incontri_Int	10 N.	10 N.	>= 4 N.	100,00 %		
25,00%	OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N. imprese esportatrici N_Imprese_supp_Int / N_Imprese_Exp	60 N. / 673 N.	8,92 %	>= 8,00 %	100,00 %		
25,00%	OC_Int_04 - Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	Indica la capacità di risposta entro i 5 gg delle domande pervenute allo sportello Internazionalizzazione inerenti chiarimenti/ricieste di informazioni/quesiti su pratiche necessarie per attività di import/export ma anche informative su fiere e iniziative per l'estero	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione N_Q_sportello-Int	17 N.	17 N.	>= 10 N.	100,00 %		

BSC3 - Apprendimento e crescita

2 - Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente

2.2 - Favorire la transizione digitale							100,00 %		30,00 %
25,00%	OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto)	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID N_self-ass_PID	40 N.	40 N.	>= 40 N.	100,00 %		
25,00%	OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID N_eventi-inf_PID	9 N.	9 N.	>= 8 N.	100,00 %		
25,00%	OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID N_Part-eventi_PID	170 N.	170 N.	>= 100 N.	100,00 %		



25,00%	OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali)	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12 N_Imprese_Dig4.0 / N_ImprAtt	44 N. / 182,97 N.	0,24 N.	>= 0,20 N.	100,00 %	● ● ●
--------	---	---	---	-------------------	---------	------------	----------	-------

BSC4 - Processi interni

2 - Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente

2.1 - Salute gestione e sostenibilità economica dell'ente							100,00 %	● ● ●	50,00 %
23,33%	B3.1_02 - Percentuale di incasso del Diritto annuale	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12.	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni BilCons_DA_Inc / BilCons_DA	1.551.941,79 € / 2.405.153,70 €	64,53 %	>= 55,00 %	100,00 %	● ● ●	
23,34%	DFP 1.12	Percentuale di dipendenti serviti da almeno da una agevolazione di welfare aziendale	N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di welfare aziendale / (Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG)) Dip_Welfare / (Unit_Stab + N_Dir)	31 N. / ( 30 N. + 1 N. )	100,00 %	100,00 %	100,00 %	● ● ●	
23,33%	DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI+TD) Dip-Form / (Unit_Stab + N_Dir)	29 N. / ( 30 N. + 1 N. )	93,55 %	>= 90,00 %	100,00 %	● ● ●	
10,00%	EC05.1 - Indice di struttura primario	Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni / Patrimonio netto / Immob	10.541.790,24 N. / 5.245.827,28 €	200,96 %	>= 120,00 %	100,00 %	● ● ●	
10,00%	EC07 - Capacità di generare proventi	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A) ProvCorrDirAnnDirS egr / ProvCorrSval	258.929,61 € / 1.621.043,85 €	15,97 %	>= 4,00 %	100,00 %	● ● ●	



10,00%	EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale] (ProvStrut - OnStrut) / ProvStrut	1.502.835,8 2 € - 2.011.430,8 2 € ) / 1.502.835,8 2 €	- 33,84 %	<= - 15,00 %	<b>100,00</b> %	• • •	
2.3 - Prevenzione della corruzione e trasparenza							<b>100,00</b> %	• • •	<b>20,00</b> %
100,00 %	Percent_CorruzTra sp - Media delle % di raggiungimento degli obiettivi operativi	Media delle % di raggiungimento degli obiettivi operativi (da calcolarsi entro 5 gg. dalla chiusura della rilevazione di riferimento)	% di realizzazione degli obiettivi operativi (media dei valori)	100,00 %	100,00 %	>= 90,00 %	<b>100,00</b> %	• • •	



### 3.2 -Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali

1 - La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale AS1				
<b>Obiettivo strategico</b>		1.1 - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale (Peso: 37,50%)		
<b>Descrizione</b>	Riconoscimento per la Camera di Commercio, attraverso il suo braccio operativo ISR, quale soggetto capace di: - esercitare un costante e attento sistema di ascolto delle istanze del sistema economico locale; - produrre analisi economiche a sostegno delle politiche del territorio.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
<b>Risorse economiche 2022</b>	39.500,00 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Studi_ISR Realizzazione studi da ISR Realizzazione numero studi da parte ISR come da target previsto (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	[codice] S1.1.a Realizzazione studi Inserire n. di attività realizzazione nell'anno  (Fonte ISR)	>= 8,00 N.	10,00 N.	+2,00 N.
<b>Obiettivo strategico</b>		1.2 - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali (Peso: 62,50%)		
<b>Descrizione</b>	Assicurare alla Camera un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
<b>Risorse economiche 2022</b>	187.407,98 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Progetti_RilEconomia Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	[codice] N. attività eseguite  (Fonte SG)	>= 12,00 N.	14,00 N.	+2,00 N.
2 - Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente AS2				
<b>Obiettivo strategico</b>		2.1 - Salute gestione e sostenibilità economica dell'ente (Peso: 50,00%)		
<b>Descrizione</b>	Salute gestione e sostenibilità economica dell'ente			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
<b>Risorse economiche 2022</b>	952.173,47 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
EC05.1 Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto Patrimonio netto / Immob Immobilizzazioni	>= 120,00 %	200,96 %	+80,96 %



<i>(Peso: 10,00%) (Tipologia: Salute economica)</i>				
EC07 Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. <i>(Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	ProvCorrDirAnnDirSegr Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / ProvCorrSval Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	>= 4,00 %	15,97 %	+11,97 %
B3.1_02 Percentuale di incasso del Diritto annuale Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12. <i>(Peso: 23,33%) (Tipologia: Efficacia)</i>	BilCons_DA_Inc Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / BilCons_DA Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	>= 55,00 %	64,53 %	+9,53 %
EC27 Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali <i>(Peso: 10,00%) (Tipologia: Salute economica)</i>	( ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50% del Diritto annuale) ) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	<= - 15,00 %	-33,84 %	-18,84 %
DFP 1.3 Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative <i>(Peso: 23,33%) (Tipologia: Indicatori DFP)</i>	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	>= 90,00 %	93,55 %	+3,55 %
[codice] DFP 1.12 Percentuale di dipendenti serviti da almeno da una agevolazione di welfare aziendale <i>(Peso: 23,34%) (Tipologia: Indicatori DFP)</i>	Dip_Welfare N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di welfare aziendale / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) ) <i>(Fonte Obsoleto)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
<b>Obiettivo strategico 2.2 - Favorire la transizione digitale (Peso: 30,00%)</b>				
<b>Descrizione</b>	Favorire la transizione digitale			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
<b>Risorse economiche 2022</b>	229.157,61 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
OC_TD_01 Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto) <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N_self-ass_PID N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	>= 40,00 N.	40,00 N.	-
OC_TD_02 Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N_eventi-inf_PID N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	>= 8,00 N.	9,00 N.	+1,00 N.
OC_TD_03 Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N_Part-eventi_PID N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	>= 100,00 N.	170,00 N.	+70,00 N.
OC_TD_04 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e	N_Imprese_Dig4.0 N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12	>= 0,20 N.	0,24 N.	+0,04 N.



tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali) (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)					
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>2.3 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (Peso: 20,00%)</b>			
<b>Descrizione</b>		Gestire gli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>		003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
<b>Risorse economiche 2022</b>		149.306,70 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>	
Percent_CorruzTrasp Media delle % di raggiungimento degli obiettivi operativi Media delle % di raggiungimento degli obiettivi operativi (da calcolarsi entro 5 gg. dalla chiusura della rilevazione di riferimento) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	[codice] % di realizzazione degli obiettivi operativi (media dei valori)	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %	
<b>3 - Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale AS3</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>3.1 - Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie (Peso: 50,00%)</b>			
<b>Descrizione</b>		Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
<b>Risorse economiche 2022</b>		167.317,76 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		99,56 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>	
D1.3_04.1 Incidenza contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici Misura la % delle risorse relative agli interventi economici destinati ai contributi erogati direttamente alle imprese. (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	Scomp_IE_ContrImpr Valore contributi erogati direttamente alle imprese tramite disciplinari erogati nell'anno "n" / BilCons_IE Interventi economici	>= 10,00 %	13,37 %	+3,37 %	
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>3.2 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica (Peso: 25,00%)</b>			
<b>Descrizione</b>		Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
<b>Risorse economiche 2022</b>		496.163,56 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>	
OC_TBS_02 Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N_Imprese_CD N. imprese aderenti Cassetto digitale / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 20,00 %	33,13 %	+13,13 %	
OC_TBS_03 Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive	N_Strumenti_dig N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	>= 6,00 N.	11,44 N.	+5,44 N.	



al 31/12*				
*N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)				
<b>Obiettivo strategico</b> 3.3 - Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy (Peso: 25,00%)				
<b>Descrizione</b> Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy				
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b> 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target
OC_Int_01 <b>Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione</b> Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.) (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)	N_Imprese_supp_Int N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	>= 60,00 N.	60,00 N.	-
OC_Int_02 <b>Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati</b> Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)	N_Incontri_Int N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 4,00 N.	10,00 N.	+6,00 N.
OC_Int_03 <b>Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione</b> Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	N_Imprese_supp_Int N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N_Imprese_Exp N. imprese esportatrici	>= 8,00 %	8,92 %	+0,92 %
OC_Int_04 <b>Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione</b> Indica la capacità di risposta entro i 5 gg delle domande pervenute allo sportello Internazionalizzazione inerenti chiarimenti/ricieste di informazioni/quesiti su pratiche necessarie per attività di import/export ma anche informative su fiere e iniziative per l'estero (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)	N_Q_sportello-Int N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione	>= 10,00 N.	17,00 N.	+7,00 N.



### 3.3 - Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali

**1.1 - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale**  
Riconoscimento per la Camera di Commercio, attraverso il suo braccio operativo ISR, quale soggetto capace di: - esercitare un costante e attento sistema di ascolto delle istanze del sistema economico locale; - produrre analisi economiche a sostegno delle politiche del territorio.

Obiettivo operativo		1.1.1 - Produrre e diffondere analisi e informazione economica (Peso: 100,00%)			
Descrizione	Produrre e diffondere analisi e informazione economica tramite la propria Azienda Speciale ISR				
Unità organizzative coinvolte	ISR				
Risultato misurato obiettivo	100,00 %				
Valutazione obiettivo	 Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target	
Nquest_customer Numero di questionari raccolti nell'indagine di Customer Satisfaction svolta da ISR sull'ente camerale Misura il n. dei questionari che vengono raccolti durante l'indagine di customer satisfaction che l'ISR svolge sulla CCIAA e sui servizi camerali (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	Nquest_customer_racc Numero di questionari raccolti nell'indagine di Customer Satisfaction svolta da ISR sull'ente camerale (Fonte ISR)	>= 80,00 N.	86,00 N.	+6,00 N.	

**1.2 - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali**  
Assicurare alla Camera un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali

Obiettivo operativo		1.2.2 - Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio (Peso: 50,00%)			
Descrizione	Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio da parte della Camera				
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione				
Risultato misurato obiettivo	100,00 %				
Valutazione obiettivo	 Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target	
Ind_Sint_Prog_20 Indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% Indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% ponderato per le risorse di ogni progetto (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	M_Ind_Sint_Prog_20 Misura indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% Misura indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% ponderato per le risorse di ogni progetto (Fonte Uff. Promozione)	>= 95,00 %	95,00 %	-	

Obiettivo operativo		1.2.4 - Comunicazione (Peso: 50,00%)			
Descrizione	Comunicazione: attività di comunicazione dell'Ente				
Unità organizzative coinvolte	Servizio AA.GG. e Risorse umane				
Risultato misurato obiettivo	100,00 %				
Valutazione obiettivo	 Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target	



N_Newsletters Numero newsletters inviate nell'anno Numero newsletters inviate nell'anno da parte della Camera (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	[codice] N_NLetter Numero newsletter inviate	>= 12,00 N.	39,00 N.	+27,00 N.
Si precisa che l'obiettivo è stato completamente raggiunto al 30 giugno 2022 in quanto il target rapportato ai primi 6 mesi del 2022 rappresentava un risultato pari a 100% ( Consuntivo al 30 giugno 2022: n. 8 newsletter inviate, target rapportato a 6 mesi >= 6) . Il personale della sede di Carrara ha proseguito nell'attività di comunicaione inviando nel secondo semestre 2022 CRM per i singoli eventi (per questo più numerosi) rispetto al target originariamente definito.				

## 2.1 - Salute gestione e sostenibilità economica dell'ente

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>2.1.1 - Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Descrizione</b>	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	ISR   Servizio AA.GG. e Risorse umane   Servizio Promozione   Servizio Registro Imprese   Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e cont   Servizio Risorse finanziarie, Acquisti e Patrimonio			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Percent_AggCicloPerf Aggiornamento applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo della performance entro n giorni da chiusura quadrimestre (formula 2021) Inserire il n. di aggiornamenti effettuati nei termini previsti (max 1 per quadrimestre) rapportato al totale degli aggiornamenti da fare (1 per quadrimestre) - Per l'anno 2021, 2022 il target è di n. 15 gg. da chiusura quadrimestre. (Peso: 33,33%) (Tipologia: Efficienza)	[codice] N. aggiornamenti dell'applicativo effettuati entro i termini previsti / [codice] N. aggiornamenti applicativo da effettuare	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
Az_positive Realizzazione risultati attesi relativi alle Azioni Positive Realizzazione risultati attesi relativi alle Azioni Positive previste nel "Piano Triennale Azioni Positive" (Peso: 33,33%) (Tipologia: Efficienza)	M_AzioniPositive_% Valore percentuale dei risultati attesi realizzati relativi alle azioni positive (Fonte Uff. Personale)	>= 60,00 %	100,00 %	+40,00 %
Il Dirigente della sede di Carrara in sede di validazione delle misure al 31 dicembre 2022 ha tenuto conto che la mancata attivazione dell'apposita casella di posta elettronica (cug@ms.camcom.it) non è dipensa dalla volontà del personale, ma a seguito fusione delle consorelle di Massa – Carrara, Pisa e Lucca, pertanto ha ritenuto l'obiettivo pienamente raggiunto (per il dettaglio delle azioni previste e realizzate si rinvia all'apposita sezione seguente), anche se la misura raggiunta al 31 dicembre 2022 pari al 91% era comunque superiore al target da raggiungere: maggiore o uguale al 60%.				
Monitor_SW Monitoraggio indicatori informatizzazione del lavoro da remoto / Smart Working Rileva il monitoraggio degli indicatori presenti nello schema di rilevazione del lavoro da remoto / Smart Working (Peso: 33,34%) (Tipologia: Efficienza)	Monitor_SW_NUM Numero di indicatori presenti sullo schema di rilevazione lavoro da remoto / Smart Working da monitorare Misura il numero di indicatori presenti sullo schema di rilevazione lavoro da remoto / Smart Working da monitorare / Monitor_SW_DEN Numero di indicatori totali presenti sullo schema di rilevazione lavoro da remoto / Smart Working Misura il numero di indicatori totali presenti sullo schema di rilevazione lavoro da remoto / Smart Working (Fonte Uff. Controllo di Gestione)	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %



Obiettivo operativo		2.1.2 - Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi (Peso: 33,33%)			
<b>Descrizione</b>		Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Servizio Risorse finanziarie, Acquisti e Patrimonio			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target	
Sollecit_DA Sollecitazione mancati incassi Numero di "richiami" durante l'anno per sollecitare il pagamento spontaneo del Diritto Annuale (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	mis_Sollecit_DA Sollecitazione mancati incassi Numero di "richiami" durante l'anno per sollecitare il pagamento spontaneo del Diritto Annuale (Fonte Uff. Diritto Annuale)	>= 2,00 N.	2,00 N.	-	
Obiettivo operativo		2.1.3 - Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza (Peso: 33,34%)			
<b>Descrizione</b>		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		ISR   Servizio AA.GG. e Risorse umane   Servizio Promozione   Servizio Registro Imprese   Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e cont   Servizio Risorse finanziarie, Acquisti e Patrimonio			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target	
Percent_CustomerEnte Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate dalla Camera come risultato da Indagine ISR Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate dalla Camera come risultato da Indagine ISR (Peso: 33,33%) (Tipologia: Qualità)	[codice   Valutazioni con giudizio >= Buono (da indagine ISR) / [codice   Valutazioni totali (da indagine ISR) (Fonte ISR)	>= 70,00 %	87,14 %	+17,14 %	
Percent_Custom_Inzia Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su singole iniziative (seminari, corsi, conciliazioni, ecc.) e stakeholder servizi interni (Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su singole iniziative (seminari, corsi, conciliazioni, ecc.) e stakeholder servizi interni (fornitori) della Camera (Peso: 33,33%) (Tipologia: Qualità)	[codice   Valutazione con giudizio >= a Buono (singole iniziative e stakeholder interni) / [codice   Valutazione totali (singole iniziative e stakeholder interni)	>= 70,00 %	99,35 %	+29,35 %	
ProfilazioneStakehol Valutazione partecipativa: % di controllo/individuazione stakeholder di 41 processi (da A1.1 a E1.1) della mappa processi Unioncamere Rileva la % di controllo/individuazione degli stakeholder camerali relativa a 41 processi, da A1.1 a E1.1, della mappa processi Unioncamere (fase di profilazione degli stakeholder) (Peso: 33,34%) (Tipologia: Qualità)	stakeh_num_num Numero dei processi della mappa processi UC controllati per individuazione stakeholder Indicare il numero dei processi della mappa processi UC controllati (da A1.1 a E1.1) per individuazione degli stakeholder camerali / stakeh_denom_proc Numero dei processi della mappa processi UC da controllare. Per l'anno 2022 il valore dei processi è 41 Indica il numero dei processi (da A1.1 a E1.1) della mappa processi UC da controllare per individuazione degli stakeholder camerali. Per l'anno 2022 il valore dei processi è 41	= 100,00 %	100,00 %	-	
2.2 - Favorire la transizione digitale					



<b>Obiettivo operativo</b>		<b>2.2.1 - Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese (Peso: 50,00%)</b>		
<b>Descrizione</b>		Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Servizio Registro Imprese		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %		
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Percent_RilascioCO Rilascio certificazioni origine delle merci entro n. giorni dalla data di presentazione della richiesta telematica Per anno 2021, 2022 il target è di n. 5 giorni (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	[codice] N. certificati di origine evasi entro il termine prestabilito / [codice] N. certificati di origine evasi (Fonte Uff. R.I. - Cert'O)	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>2.2.2 - Semplificazione, digitalizzazione ed accessibilità (Peso: 50,00%)</b>		
<b>Descrizione</b>		Semplificazione, digitalizzazione ed accessibilità		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e cont		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %		
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Statistiche_Sito Pubblicazione delle statistiche di utilizzo del sito web istituzionale Pubblicazione delle statistiche di utilizzo del sito web istituzionale (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	M_Statistiche_sito GG intercorsi per la pubblicazione sul sito delle statistiche di utilizzo del sito web istituzionale (Fonte Uff. Sistema Informatici)	<= 180,00 gg	136,00 gg	-44,00 gg
PC_Port PC portatili a disposizione dei dipendenti PC portatili a disposizione dei dipendenti (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N_PC_Port N. PC portatili a disposizione dei dipendenti / [codice] N. totale dipendenti (escluso SG) (Fonte Uff. Sistemi Informatici)	>= 50,00 %	81,48 %	+31,48 %
<b>2.3 - Prevenzione della corruzione e trasparenza</b>				
<b>Gestire gli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>2.3.1 - Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione (Peso: 50,00%)</b>		
<b>Descrizione</b>		Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		ISR   Servizio AA.GG. e Risorse umane   Servizio Promozione   Servizio Registro Imprese   Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e cont   Servizio Risorse finanziarie, Acquisti e Patrimonio		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %		
<b>Valutazione obiettivo</b>		 Raggiunto		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Percent_IndiceTrasp Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione (rapporto pagine sito) Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione (rapporto tra pagine aggiornate della trasparenza e quelle da aggiornare) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	[codice] N. pagine sito aggiornate entro i termini / [codice] N. pagine sito da aggiornare	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %



<b>Obiettivo operativo</b>		<b>2.3.2 - Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi (Peso: 50,00%)</b>		
<b>Descrizione</b>	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio AA.GG. e Risorse umane   Servizio Promozione   Servizio Registro Imprese   Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e cont   Servizio Risorse finanziarie, Acquisti e Patrimonio			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Percent_CartaServizi Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale Monitorare il rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi dell'Ente (Peso: 100,00%) (Tipologia: Qualità)	[codice] Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto / [codice] Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %

### 3.1 - Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie

<b>Obiettivo operativo</b>		<b>3.1.1 - Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale (Peso: 33,33%)</b>		
<b>Descrizione</b>	Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Promozione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Attiv_Formative Mantenere un efficiente numero di attività formative Misura il n. di attività formative svolte (Peso: 50,00%) (Tipologia: Volume)	N_attiv_formative N. attività formative camerali (Fonte Uff. Formazione)	>= 10,00 N.	45,00 N.	+35,00 N.
PartecAttivFormat Garantire un efficiente numero di attività formative tramite la partecipazione dei soggetti interessati (imprese, professionisti, consumatori...) Misura il n. dei soggetti che partecipano alle attività formative (Peso: 50,00%) (Tipologia: Volume)	N_PartecAttivFormat N. partecipanti complessivo ai corsi N. partecipanti complessivo ai corsi (imprese, professionisti, consumatori...) (Fonte Uff. Formazione)	>= 100,00 N.	1.295,00 N.	+1.195,00 N.

<b>Obiettivo operativo</b>		<b>3.1.2 - Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità (Peso: 33,33%)</b>		
<b>Descrizione</b>	Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Promozione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	96,67 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al</b>



				target
Indice_ProgFormLav Progetto Formazione lavoro - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale Progetto Formazione lavoro - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	M_Indice_ProgFormLav Progetto Formazione lavoro - Valore dell'indicatore previsto nei progetti pluriennali (Fonte Uff. Promozione)	= 100,00 %	100,00 %	-
Indice_ProgPID Progetto PID - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale Progetto PID - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	M_IndiceProgPID Progetto PID - Valore dell'indicatore previsto nei progetti pluriennali (Fonte Uff. Promozione)	= 100,00 %	93,33 %	-6,67 %
<p>La Camera di Commercio ha provveduto con apposite comunicazioni (mail, CRM, informazioni sul sito) ad informare le imprese della possibilità di incontrare soggetti altamente qualificati nell'ambito dell'innovazione digitale e, più nello specifico, di visitare gli spazi di MADE (uno degli 8 competenter center italiani) dove poter toccare con mano le tecnologie digitali dedicate all'industria manifatturiera. Nonostante le numerose comunicazioni inviate soltanto 3 imprese della provincia di Massa - Carrara (rispetto al target di n. 5 imprese) hanno ritenuto di aderire all'iniziativa. Si segnala, inoltre, che tramite l'ufficio PID si è tenuta call di orientamento con n. 1 impresa start-up.</p> <p>Per la provincia di Massa – Carrara si tratta di iniziativa già realizzata l'anno precedente dove invece il riscontro in termini di partecipazione era stato più che positivo, pertanto il minor numero di adesione può trovare giustificazione nel minor bacino potenziale.</p>				
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>3.1.3 - Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati (Peso: 33,34%)</b>		
<b>Descrizione</b>	Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Promozione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Indice_ProgTurismo Progetto Turismo - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale Progetto Turismo - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	M_IndiceProgTurismo Progetto Turismo - Valore dell'indicatore previsto nei progetti pluriennali (Fonte Uff. Promozione)	= 100,00 %	100,00 %	-
<b>3.2 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>3.2.1 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori (Peso: 50,00%)</b>		
<b>Descrizione</b>	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e cont			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			



Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target
Data_EmissOrdinanze Emissione ordinanze di tutti i rapporti pervenuti entro una certa data Emissione ordinanze entro il 30/11 di tutti i rapporti pervenuti entro la data del 31/12 dell'anno precedente (Peso: 33,34%) (Tipologia: Efficacia)	[codice] N. ordinanze emesse entro il 30.11 in relazione ai rapporti pervenuti entro il 31.12 dell'anno precedente / [codice] N. ordinanze da emettere in relazione ai rapporti pervenuti entro il 31.12 anno precedente (Fonte Ufficio Sanzioni)	= 100,00 %	100,00 %	-
N_MedGestite Numero mediazioni / conciliazioni gestite nell'anno Numero mediazioni / conciliazioni gestite nell'anno (Peso: 33,33%) (Tipologia: Volume)	Med_Conc Numero di mediazioni/conciliazioni (Fonte Uff. Conciliazione)	>= 100,00 N.	163,00 N.	+63,00 N.
RuoloEsattAP-2 Mantenere un efficiente tempo di emissione del ruolo esattoriale contenente le ordinanze in stato di mancato pagamento emesse nell'anno AP-2 Mantenere un efficiente tempo di emissione del ruolo esattoriale contenente le ordinanze in stato di mancato pagamento emesse nell'anno AP-2 (Peso: 33,33%) (Tipologia: Efficienza)	M_RuoloEsattAP-2 Numero di giorni emissione ruolo esattoriale contenente le ordinanze in stato di mancato pagamento emesse nell'anno AP-2 (Fonte Uff. Sanzioni)	<= 210,00 gg	56,00 gg	-154,00 gg

**Obiettivo operativo** 3.2.2 - Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti (Peso: 50,00%)

<b>Descrizione</b>	Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizio Regolazione del Mercato, Tutela del Consumatore e Programmazione e cont
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target
N_ImpPesatInd Numero impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo (ind.nuovo da 2020) Numero impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo (indicatore nuovo da 2020) (Peso: 33,34%) (Tipologia: Volume)	[codice] N_impiantri_pesatura_industriale Numero impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo (Fonte Uff. Metrico)	>= 10,00 N.	10,00 N.	-
N_StrumCarburMID Numero strumenti di misura carburanti MID sottoposti a verifica - (ind.nuovo da 2020) Numero strumenti di misura carburanti MID sottoposti a verifica (indicatore nuovo da 2020) (Peso: 33,33%) (Tipologia: Volume)	[codice] N. strumenti di misura carburanti MID Numero strumenti di misura carburanti MID sottoposti a verifica	>= 10,00 N.	10,00 N.	-
N_ControlApparPagam Numero controlli effettuati stazioni di servizio dotate di apparecchiature di pagamento in assenza di operatori - (ind.nuovo da 2020) Numero controlli effettuati stazioni di servizio dotate di apparecchiature di pagamento in assenza di operatori - (indicatore nuovo da 2020) (Peso: 33,33%) (Tipologia: Volume)	[codice] N. staz.servizio pagamento assenza operatori Numero stazioni di servizio dotate di apparecchiature di pagamento in assenza di operatori (Fonte Uff. Metrico)	>= 12,00 N.	12,00 N.	-



### 3.3 - Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy

Obiettivo operativo		3.3.1 - Favorire l'internazionalizzazione delle imprese (Peso: 100,00%)		
Descrizione	Favorire l'internazionalizzazione delle imprese			
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022	Scostamento rispetto al target
Indice_ProgPMIMerc Progetto partecipazione PMI mercati internazionali - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale Progetto partecipazione PMI mercati internazionali - Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del diritto annuale (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	M_IndiceProgPMIMerc Progetto partecipazione PMI mercati internazionali - Valore dell'indicatore previsto nei progetti pluriennali (Fonte Uff. Promozione)	= 100,00 %	100,00 %	-

### 3.4 - Valutazione complessiva della performance organizzativa

In questa sezione della Relazione si riportano gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e nel suo complesso, come previsto dalle Linee Guida di Unioncamere, che specificano quanto disposto dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Come specificato dalle predette Linee Guida, la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso deve essere effettuata secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ente, tenendo conto dei seguenti elementi:



- a) misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associate agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b) verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c) esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- d) multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- e) eventuali mutamenti del contest interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Con riferimento a quanto previsto dal SMVP della CCIAA, esso stabilisce che la performance organizzativa è intesa "come processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Massa-Carrara è articolata su due livelli:

1. la performance complessiva dell'ente;
2. la performance di singole unità organizzative dell'ente (Servizi) ""

e viene calcolata come segue:

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: 10%;
- per gli obiettivi operativi: 10%;
- per gli indicatori: 10%.

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come "assolutamente non raggiunti":

- per gli obiettivi strategici: 50%;
- per gli obiettivi operativi: 50%;
- per gli indicatori: 50%.

Nel range compreso tra i due valori sopra indicati, gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "parzialmente raggiunti" sulla base della percentuale di realizzazione rispetto al target fissato.

Si precisa che la valutazione viene effettuata per ciascuna posizione dirigenziale, seppur ricoperta ad interim e per la figura di vertice dell'Ente.

Il vigente sistema di misurazione e valutazione prevede:

- l'applicazione del principio di prevalenza temporale, ai fini della valutazione, in caso di passaggio di un dipendente da un servizio ad un'altro;
- i criteri definiti in sede di contrattazione integrative per la valutazione delle progressioni economiche orizzontali;
- una differenziata pesatura dei criteri di valutazione comportamentale a seconda dei profili professionali ricoperti dai dipendenti.

La misurazione relativa al 31 dicembre 2022 è stata effettuata nel mese di gennaio 2023.

L'OIV della Camera di Commercio di Massa – Carrara ha avuto in corso d'anno la relazione del I quadrimestre sull'andamento della performance al 30 aprile 2022 e all'inizio di settembre 2022 l'OIV ha ricevuto dalla Struttura Tecnica di Supporto i report finali di monitoraggio della performance organizzativa di Ente al 30 giugno 2022, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso (compresa l'attività realizzata dall'Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche), e il report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa)/Servizi, che



consente di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai corrispondenti Servizi, nonché il report degli obiettivi individuali del Segretario generale, delle aree dirigenziali ricoperte ad interim e degli incaricati di Posizione Organizzativa, nonché quelli di integrazione delle risorse incentivanti.

L'OIV della Camera di Commercio di Massa – Carrara con proprio verbale n. 1 del 27 febbraio 2023 ha provveduto alla validazione delle risultanze al 30 giugno 2022 degli obiettivi definiti con il PIAO 2022/2024 dalla Camera di Commercio di Massa – Carrara, come risulta dagli allegati al verbale stesso denominati Obiettivi strategic con indicatori Ente giugno 2022; Obiettivi operative con indicatori Ente giugno 2022; Obiettivi extra indicatori Ente giugno 2022; Performance organizzativa Ente giugno 2022; Performance unità organizzativa giugno 2022.

Il Segretario generale della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest e il Dirigente della sede di Carrara hanno ricevuto dalla Struttura Tecnica di Supporto i report di monitoraggio della performance organizzativa di Ente al 31 agosto 2022, per monitorare l'andamento degli obiettivi della sede di Carrara nel suo complesso (compresa l'attività realizzata dall'Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche), e il report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa)/Servizi, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai corrispondenti Servizi, nonché il report degli obiettivi individuali del Segretario generale, delle aree dirigenziali ricoperte ad interim e degli incaricati di Posizione Organizzativa.

L'OIV della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, D.ssa Elisabetta Cattini, ha ricevuto i report finali di monitoraggio della performance organizzativa di Ente al 31 dicembre 2022 realizzata dal personale dirigente e non dirigente della sede di Carrara, per monitorare l'andamento degli obiettivi nel suo complesso (compresa l'attività realizzata dall'Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche), e il report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa)/Servizi, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai corrispondenti Servizi, nonché i report degli obiettivi individuali del Segretario generale, delle aree dirigenziali ricoperte ad interim e degli incaricati di Posizione Organizzativa.

Di conseguenza l'OIV ha analizzato nel merito le risultanze dei report formalizzati; la valutazione di tutti gli elementi considerati (il meta-indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi e performance di ente, già riportata nel capitolo 1.1 della relazione della Performance, si attesta su un punteggio complessivo del 99,81% al 31 dicembre 2022, che consente di esprimere un giudizio positivo.



### 3.5-Bilancio di genere

Alla luce della normativa che ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione, anche le azioni positive entrano a far parte ex lege delle azioni strategiche, in quanto inserite in una visione complessiva dello sviluppo dell'Ente. Si concretizzano in azioni intraprese dall'ente sui temi del benessere organizzativo, salute e sicurezza, delle pari opportunità, della parità di genere, della prevenzione e contrasto alle discriminazioni e della conciliazione vita lavoro.

Anche grazie al coinvolgimento attivo del Comitato Unico di Garanzia dell'Ente e sulla base dei risultati emersi dall'indagine benessere organizzativo, sono stati individuati gli obiettivi che la Camera di Commercio di Massa – Carrara intende perseguire nel triennio e i relativi indicatori con l'approvazione del PIAO 2022/2024.

Gli obiettivi 2022/2024 non sono stati impostati in un'ottica di bilancio di genere.

Al 31 dicembre 2022 sono state realizzate le attività previste, come risulta nella tabella che segue:

<b>Obiettivo Operativo 2.1.1 - Indicatore Realizzazione risultati attesi relativi alle Azioni Positive</b> <b>Rendicontazione realizzazione risultati attesi delle Azioni Positive 2022</b> <b>(previste nel "Piano Triennale Azioni Positive")</b>					
Azione Positiva	Risultati attesi	Algoritmo	Misure rilevate	Risultato realizzato SI/NO	Note di realizzazione
<b>1. Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni</b>	Almeno 2 riunioni annuali periodiche del CUG (almeno n.2 riunioni l'anno).	N. riunioni effettuate >>>	2	SI	
	Diffusione delle politiche tese a favorire le pari opportunità e la conciliazione della vita professionale con gli impegni familiari – messa a disposizione dei verbali a tutto il personale attraverso la intranet.	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	SI	
<b>2. Sviluppo di iniziative di formazione e aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale, strutturate in modo da contribuire allo sviluppo della "valorizzazione di genere"</b>	Verifica della soddisfazione della formazione, con lo scopo di migliorare il benessere organizzativo e migliorare l'organizzazione del lavoro e la gratificazione di lavoratrici e lavoratori (60% di soddisfazione con valutazione buona).	Inserire valore % >>>	100%	SI	
<b>3. Sperimentazione di buone prassi di genere e di miglioramento del clima organizzativo interno</b>	Migliorare il clima lavorativo e favorire la valutazione del rischio stress lavoro correlato/benessere (media delle valutazioni di tutto il personale nel questionario del benessere, almeno il 60%).	Inserire valore % >>>		SI	
	attivare apposita casella di posta elettronica (cug@ms.camcom.it) che il personale dipendente possa utilizzare per inviare eventuali proposte e criticità sulle quali intervenire.	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	NO	



Iniziative volte alla conciliazione della vita professionale e familiare	Migliorare la qualità di vita dei/delle dipendenti. Favorire il rientro in servizio del personale che è stato assente per prolungati periodi	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	SI	
	Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti dell'amministrazione (approvazione Pola)	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	SI	Approvato PIAO 29.6.2022
	Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti dell'amministrazione ( <b>utilizzo smart working</b> )	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	SI	
	Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti dell'amministrazione ( <b>orario flessibile</b> )	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	SI	
	Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti dell'amministrazione ( <b>orario estivo</b> )	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	SI	
	Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti dell'amministrazione ( <b>verifica particolari situazioni su richiesta</b> )	Compilare direttamente la cella del risultato	Compilare direttamente la cella del risultato >>>	SI	

Risultati attesi realizzati	10	91%
Risultati attesi previsti	11	

E' possibile rendicontare dati e statistiche *gender sensitive* estratti data Relazione del Comitato Unico di Garanzia per l'anno 2021.

	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
% di Dirigenti donne	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% di Donne rispetto al totale del personale	59%	59%	59%	63%	66%	63%	63%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	21.314,85	24.139,20	25.125,47	23.669,02	25.530,28	26.350,11	28.281,08
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	23.949,96	25.245,12	25.761,77	24.360,30	22.878,54	27.427,38	28.756,72
Età media del personale femminile (*)	47	48	49	51	52	52	52
Età media del personale maschile (*)	52	53	53	54	56	55	56
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile (*)	52%	52%	50%	50%	50%	50%	53%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile (*)	37%	37%	40%	38%	45%	45%	45%



Il **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)**, previsto dall'art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della legge n. 183 del 2010 è stato istituito presso la Camera di Commercio di Massa-Carrara fin dal 2011 e si riunisce ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità per affrontare le criticità e le problematiche rilevate o segnalate nel contesto lavorativo. La composizione del Comitato è stata di recente aggiornata con la Determinazione del Segretario Generale n.226 del 29/12/2021.

Il **Comitato per l'imprenditoria femminile di Massa – Carrara**, istituito ed operativo dal 2000, ha il compito di partecipare alle attività della Camera, proponendo tematiche di genere in relazione allo sviluppo dell'imprenditoria femminile locale.

Le componenti del suddetto Comitato sono nominate in rappresentanza del Consiglio Camerale, delle Associazioni di categoria e delle Organizzazioni Sindacali rappresentative del territorio, che hanno fatto pervenire le proprie designazioni. Attualmente il Comitato è così composto:

1.	Alessandra ANDREI	Associazione Industriali
2.	Irene SERBANTINI	CNA
3.	Francesca FERRARI	Coldiretti
4.	Alida VATTERONI	Confartigianato
5.	Valentina KONSTANTAKAROS	Confcommercio
6.	Cristina SILVESTRI	Legacoop
7.	Bruna MASSA	Sindacato CISL
8.	Barbara MAFFEI	Confcooperative
9.	Alberta CARMONE	Confesercenti
10.	Alessandra VIGNALI	Rappresentante per il Consiglio Camerale
11.	Sara GRASSI	CIA Toscana Nord



<b>Settore</b>	<b>Imprese femminili</b>		<b>Totale imprese</b>		<b>Tasso femminilizzazione</b>	
	<b>Registrate</b>	<b>Attive</b>	<b>Registrate</b>	<b>Attive</b>	<b>Registrate</b>	<b>Attive</b>
A Agricoltura, silvicoltura pesca	425	422	1.047	1.022	40,6	41,3
B Estrazione di minerali da cave e miniere	10	6	149	101	6,7	5,9
C Attività manifatturiere	355	300	2.513	2.001	14,1	15,0
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	9	9	30	29	30,0	31,0
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	10	6	53	37	18,9	16,2
F Costruzioni	249	216	3.413	2.972	7,3	7,3
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.638	1.487	6.248	5.457	26,2	27,2
H Trasporto e magazzinaggio	61	49	561	482	10,9	10,2
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	657	555	2.045	1.660	32,1	33,4
J Servizi di informazione e comunicazione	87	77	443	398	19,6	19,3
K Attività finanziarie e assicurative	107	105	425	418	25,2	25,1
L Attività immobiliari	233	211	970	871	24,0	24,2
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	104	95	651	571	16,0	16,6
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	250	226	924	821	27,1	27,5
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0	2	1	50,0	0,0
P Istruzione	29	29	87	78	33,3	37,2
Q Sanità e assistenza sociale	78	68	165	144	47,3	47,2
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	128	106	454	378	28,2	28,0
S Altre attività di servizi	477	464	897	857	53,2	54,1
X Imprese non classificate	288	1	1.260	5	22,9	20,0
<b>MASSA-CARRARA</b>	<b>5.196</b>	<b>4.432</b>	<b>22.337</b>	<b>18.303</b>	<b>23,3</b>	<b>24,2</b>

Nell'anno 2022 è stato realizzato un comunicato stampa nel quale sono state illustrate le consuete attività di monitoraggio dell'andamento delle imprese femminili del territorio.



#### 4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI INTEGRAZIONE RISORSE DECENTRATE

##### 4.1 Obiettivi individuali assegnati ai dirigenti

	Valore assoluto	Valore %
Obiettivi dirigenti con target raggiunto	9	100%
Obiettivi dirigenti con target parzialmente raggiunto	-	-
Obiettivi dirigenti con target non raggiunto	-	-
Obiettivi totali assegnati ai dirigenti	9	100%

##### Ciabatti Enrico - Segretario Generale

<b>Obiettivo individuale</b>	SG_1 - SG_1 Ob. Ind. SG - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 15,00 %
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>
[codice] - Realizzazione studi da ISR Realizzazione numero studi da parte ISR come da target previsto (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	[codice] S1.1.a Realizzazione studi Inserire n. di attività realizzazione nell'anno  (Fonte ISR)	>= 8,00 N.	10,00 N.
<b>Obiettivo individuale</b>	SG_2 - SG_2 Ob. Ind. SG - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 25,00 %
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>
[codice] - Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	[codice] N. attività eseguite  (Fonte SG)	>= 12,00 N.	14,00 N.
<b>Obiettivo individuale</b>	SG_3_2022 - Avvio delle attività previste dai progetti del 20% di incremento del Diritto annuale (Det. Comm. Straord. n. 6 del 21.02.2022) entro data di accorpamento con PI e LU pari almeno al target previsto		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 60,00 %
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>
SG3:2022_IND - Percentuale di avvio delle attività previste dai progetti del 20% di incremento del Diritto annuale (Det. Comm. Straord. n. 6 del 21.02.2022) entro la data di accorpamento con le CCIAA di PI e LU Indica la percentuale delle attività previste dai progetti del 20% di incremento del Diritto annuale (Det. Comm. Straord. n. 6 del 21.02.2022) avviate entro la data di accorpamento con le CCIAA di PI e LU (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	SG3_2022_M Percentuale delle attività previste di progetti del 20% di incremento del Diritto annuale (Det. Comm. Straord. n. 6 del 21.02.2022) avviate entro la data di accorpamento della CCIAA di MS con PI e LU Percentuale delle attività previste dai progetti del 20% di incremento del Diritto annuale (Det. Comm. Straord. n. 6 del 21.02.2022) avviate entro la data di accorpamento della CCIAA di MS con PI e LU  (Fonte Uff. Promozione)	>= 80,00 %	87,00 %

##### Ciabatti Enrico Dir. Area 1 - Dirigente

<b>Obiettivo individuale</b>	DirArea1_1 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica
------------------------------	---



[descrizione]			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese. (Peso: 50,00%) (Tipologia: Qualità)	T_medi_C1.1.1 Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,00 gg	0,80 gg
C2.7.2_02 - Volume medio per addetto procedure di conciliazioni/mediazioni gestite Misura il volume medio di attività gestito dal personale addetto al presidio delle procedure di conciliazione e mediazione. (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)	Med_Conc Numero di mediazioni/conciliazioni / FTE_Integrato_C2.7.2 Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	>= 70,00 N.	138,14 N.
<b>Obiettivo individuale</b> DirArea1_2 - Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese			
[descrizione]			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
[codice] - Rilascio certificazioni origine delle merci entro n. giorni dalla data di presentazione della richiesta telematica Per anno 2021, 2022 il target è di n. 5 giorni (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	[codice] N. certificati di origine evasi entro il termine prestabilito / [codice] N. certificati di origine evasi (Fonte Uff. R.I. - Cert'O)	>= 90,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b> DirArea1_3 - Contribuire ad attuare l'Agenda Digitale nel sistema economico locale			
[descrizione]			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,34 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	N_eventi-inf_PID N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	>= 8,00 N.	9,00 N.

**Ciabatti Enrico Dir. Area 2 - Dirigente**

<b>Obiettivo individuale</b> DirArea2_1 - Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità			
[descrizione]			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 100,00%) (Tipologia: Indicatori DFP)	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	>= 90,00 %	90,63 %
<b>Obiettivo individuale</b> DirArea2_2 - Prevenzione della corruzione e trasparenza			
[descrizione]			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
[codice] - Media delle % di raggiungimento degli obiettivi operativi Media delle % di raggiungimento degli obiettivi operativi (da calcolarsi entro 5 gg. dalla chiusura della rilevazione di riferimento) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	[codice] % di realizzazione degli obiettivi operativi (media dei valori)	>= 90,00 %	100,00 %



Obiettivo individuale		DirArea2_3 - Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati [descrizione]	
Risultato misurato obiettivo		100,00 %	
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
[codice] - Indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% Indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% ponderato per le risorse di ogni progetto (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	M_Ind_Sint_Prog_20 Misura indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% Misura indicatore sintetico degli obiettivi dei progetti del 20% ponderato per le risorse di ogni progetto  (Fonte Uff. Promozione)	>= 95,00 %	95,00 %



#### 4.2 Obiettivi individuali assegnati alle Posizioni Organizzative

	Valore assoluto	Valore %
<b>Obiettivi P.O. con target raggiunto</b>	12	100%
<b>Obiettivi P.O. con target parzialmente raggiunto</b>	-	-
<b>Obiettivi P.O. con target non raggiunto</b>	-	-
<b>Obiettivi totali assegnati alle P.O.</b>	12	100%

#### bongiorni.mirco - P.O.

<b>Obiettivo individuale</b>	PO2_2_2021 - PO2_2 Aggiornamento applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo performance entro N giorni da chiusura quadrimestre Rileva, per la PO di riferimento, gli aggiornamenti dell'applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo performance entro N giorni da chiusura quadrimestre - inserire i soliti valori rilevati per il Servizio.		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>
PO2_2_2021_AGG - PO2_2 N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti . Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti . Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio). (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	PO2_1_2021_AGGNUM PO2_2 N. aggiornamenti dell'applicativo effettuato entro i termini previsti (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) / PO2_1_2021_AGGDENUM PO2_2 N. aggiornamenti dell'applicativo da effettuare (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) (Fonte Elaborazione PO del servizio)	>= 100,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b>	PO2_Trasp - PO2_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione (rapporto pagine sito) Misura il rapporto tra pagine aggiornate della trasparenza e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio)		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>
Ind_PO2_Trasp - Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	M_PO2_Trasp_num PO2 N. pagine sito aggiornate entro i termini (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) N. pagine sito aggiornate entro i termini (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO2_Trasp_den PO2 N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Fonte PO Registro Imprese)	>= 90,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b>	PO2_CartaServ - PO2 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi [descrizione]		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,34 %
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Consuntivo 2022</b>
Ind_PO2_CartaServ - PO2 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio)	M_PO2_CartServNum PO2 Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO2_CartServDenom PO2 Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il	>= 90,00 %	100,00 %



(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	solito valore rilevato per il Servizio)		
	(Fonte PO Registro Imprese)		

cordiviola.francesca - P.O.			
<b>Obiettivo individuale</b>	PO3_2_2021 - PO3_2 Aggiornamento applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo performance entro N giorni da chiusura quadrimestre Rileva, per la PO di riferimento, gli aggiornamenti dell'applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo delle performance entro N giorni da chiusura quadrimestre - inserire i soliti valori rilevati per il Servizio		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
PO3_2_2021_AGG - PO3_2 N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti. Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio). N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti. Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio). (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	PO3_2_2021_AGGNUM PO3_2 N. aggiornamenti dell'applicativo effettuato entro i termini previsti (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) / PO3_1_2021_AGGDENUM PO3_2 N. aggiornamenti dell'applicativo da effettuare (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) (Fonte Elaborazione PO del servizio)	>= 100,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b>	PO3_Trasp - PO3_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione (rapporto pagine sito) Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio)		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
Ind_PO3_Trasp - PO3_Trasp Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	M_PO3_Trasp_num PO3 N. pagine sito aggiornate entro i termini (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) N. pagine sito aggiornate entro i termini (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO3_Trasp_den PO3 N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Fonte PO Reg Mercato)	>= 90,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b>	PO3_CartaServ - PO3 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi [descrizione]		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,34 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
Ind_PO3_CartaServ - PO3 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	M_PO3_CartServNum PO3 Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO3_CartServDenum PO3 Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Fonte PO Reg Mercato)	>= 90,00 %	100,00 %



<b>Obiettivo individuale</b> PO5_2_2021 - PO5_2 Aggiornamento applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo performance entro N giorni da chiusura quadrimestre			
Rileva, per la PO di riferimento, gli aggiornamenti dell'applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo performance entro N giorni da chiusura quadrimestre - inserire i soliti valori rilevati per il Servizio.			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
PO5_2_2021_AGG_ - PO5_2__ N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti. Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti. Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	PO5_2_2021__AGGNUM PO5_2_ N. aggiornamenti dell'applicativo effettuato entro termini previsti (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) / PO5_2_2021__AGGDENUM PO5_2_ N. aggiornamenti dell'applicativo da effettuare (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) (Fonte Elaborazione PO del servizio)	>= 100,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b> PO5_Trasp - PO5_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione (rapporto pagine sito)			
Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio)			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
Ind_PO5_Trasp - PO5 Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	M_PO5_Trasp_num PO5 N. pagine sito aggiornate entro i termini (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) N. pagine sito aggiornate entro i termini (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO5_Trasp_den PO5 N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Fonte PO Risorse finanziarie)	>= 90,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b> PO5_CartaServ - PO5 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi [descrizione]			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,34 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
Ind_PO5_CartaServ - PO5 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	M_PO5_CartServNum PO5 Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO5_CartServPPP PO5 Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Fonte PO Risorse finanziarie)	>= 90,00 %	100,00 %

menconi.simonetta - P.O.

<b>Obiettivo individuale</b> PO4_2_2021 - PO4_2 Aggiornamento applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo performance entro N giorni da chiusura quadrimestre			
Rileva, per la PO di riferimento, gli aggiornamenti dell'applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo performance entro N giorni da chiusura quadrimestre - inserire i			



soliti valori rilevati per il Servizio.			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
PO4_2_2021_AGG - PO4_2 N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti. Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) N. aggiornamenti dell'applicativo (INTEGRA) effettuati entro i termini previsti. Per l'anno 2021 e 2022 n. 15 gg da chiusura quadrimestre (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	PO4_2_2021_AGGNUM PO4_2 N. aggiornamenti dell'applicativo effettuato entro i termini previsti (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) N. aggiornamenti dell'applicativo effettuato entro i termini previsti (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) / PO4_2_2021_AGGDENUM PO4_2 N. aggiornamenti dell'applicativo da effettuare (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio) N. aggiornamenti dell'applicativo da effettuare (inserire i soliti valori rilevati per il Servizio)  (Fonte Elaborazione PO del servizio)	>= 100,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b>			
PO4_Trasp - PO4_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione (rapporto pagine sito) Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio)			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,33 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
Ind_PO4_Trasp - PO4 Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Misura il rapporto tra pagine della trasparenza aggiornate e quelle da aggiornare del sito Internet camerale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	M_PO4_Trasp_num PO4 N. pagine sito aggiornate entro i termini (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO4_Trasp_den PO4 N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) N. pagine sito da aggiornare (inserire il solito valore rilevato per il Servizio)  (Fonte PO Promozione)	>= 90,00 %	100,00 %
<b>Obiettivo individuale</b>			
PO4_CartaServ - PO4 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi [descrizione]			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %		Peso: 33,34 %
Indicatore	Algoritmo	Target 2022	Consuntivo 2022
Ind_PO4_CartaServ - PO4 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	M_PO4_CartServNum PO4 Numero indicatori carta dei Servizi di cui si rispetta standard previsto (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) / M_PO4_CartServDenum PO4 Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il solito valore rilevato per il Servizio) Numero indicatori presenti nella Carta dei Servizi (inserire il solito valore rilevato per il Servizio)  (Fonte PO Promozione)	>= 90,00 %	100,00 %

#### 4.3 Obiettivi integrazione Fondo Risorse Decentrate

OBBIETTIVO EXTRA	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	PESO
------------------	------	------------	-------------	-----------	---------------	------------	--------	----------------------	-------------	------



Massa Carrara									
FRD_OB1 - FRD_OB1 Recupero efficienza, in termini di riduzione costi (ed aumento proventi), con l'obiettivo di rispettare il previsto trend di azzeramento del risultato economico negativo							100,00 %		
100,00 %	FRD1_2021_PerditaEs - FRD_OB1 Perdita del risultato di esercizio <= a target	FRD_OB1 Perdita del risultato di esercizio (bilancio consuntivo CCIAA di MS al giorno antecedente la data di fusione con CCIAA di PI e LU) come calcolato da Circolare Mise n. 220612 dell'11 giugno 2018 rettificata con le seguenti voci che non attengono alla possibilità di gestione da parte dell'ente: Ici-Imu Anno in Corso, Oneri per provvedimenti di Contenimento Spesa Pubblica, Partecipazioni e Fondo Perequativo, Quote associative Unioncamere regionale e Unioncamere Nazionale	FRD_OB1 Perdita del risultato di esercizio corretto con il taglio della disposizione finanziaria <= a target	9.773,83 €	9.773,83 €	<= 482.132,39 €	100,00 %		
FRD_OB3 - FRD_OB3 Maggiori competenze (verticali e trasversali) del personale, anche attraverso la formazione							100,00 %		
100,00 %	FRD_OB3_A Partecipazione del personale camerale pari almeno al 90% delle iniziative formative individuate dall'ente	FRD_OB3_A Partecipazioni e del personale camerale pari almeno al 90% delle iniziative formative individuate dall'ente	FRD_OB3_A Numero partecipanti ai corsi / FRD_OB3_A Numero partecipanti previsti FRD_OB3_A Numero partecipanti ai corsi (per ogni iniziativa formativa individuata dall'ente) / FRD_OB3_A Numero partecipanti previsti (per ogni iniziativa formativa individuata	28 N. / 28 N.	100,00 %	>= 90,00 %	100,00 %		



			dall'ente) /						
FRD22_1 - FRD Attività propedeutiche all'accorpamento con CCIAA di LU e PI								100,00 %	● ● ●
100,00 %	FRD22_1_Riun - Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro con IC, così come definiti dal SG	Percentuale di partecipazion e ai gruppi di lavoro con IC, così come definiti dal SG	Numero riunioni partecipate dei gruppi di lavoro / Numero riunioni totali dei gruppi di lavoro FRD22_1_Riun_Num / FRD22_1_Riun_Deno m	5 N. / 5 N.	100,00 %	>= 90,00 %	100,00 %	● ● ●	

Circolare Mise n. 220612 dell'11 giugno 2018				
ALLEGATO A				
<b>1. Indice di squilibrio strutturale</b>	Consuntivo 2021	Consuntivo al 30 giugno 2022	Preventivo 2023	Preventivo 2023
Proventi correnti	3.108.238,12	1.565.342,00	2.445.359,80	2.445.359,80
meno Maggiorazione diritto annuale	402.997,38	346.980,98	0,00	0,00
meno Contributi da fondo perequativo e contributi per finalità promoz.	38.669,37	0,00	50.000,00	50.000,00
<b>Totale proventi correnti (valore rettificato come sopra)</b>	<b>2.666.571,37</b>	<b>1.218.361,02</b>	<b>2.395.359,80</b>	<b>2.395.359,80</b>
Costi di personale	-1.495.949,14	-904.300,94	-1.490.313,72	-1.490.313,72
piu' Costi di Funzionamento	-997.657,07	-632.632,90	-1.064.225,59	-1.064.225,59
piu' Ammortamenti e accantonamenti	-218.310,04	-76.599,00	-223.000,00	-223.000,00
meno Accantonamento al Fondo rischi e oneri	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale oneri correnti (valore rettificato come sopra)</b>	<b>-2.711.916,25</b>	<b>-1.613.532,84</b>	<b>-2.777.539,31</b>	<b>-2.777.539,31</b>
Algoritmo = tot prov - tot onr / tot prov	-0,02	-0,32	-0,16	-0,16
Si trovano in situazione di squilibrio strutturale tutte le camere che stimano un valore negativo dell'indice nel triennio				
<b>2. Indice di dissesto finanziario</b>	Consuntivo 2021	Consuntivo al 30 giugno 2022	Preventivo 2023	Preventivo 2023
Valore assoluto (tot prov - tot onr)	-45.344,88	-395.171,82	-382.179,51	-382.179,51
Liquidità a fine anno	9.107.115,38	8.017.916,63	7.867.916,63	7.717.916,63



Algoritmo = liq x-1 (x anno in cui si adotta la delibera +50% d.a.) / valore assoluto (toto prov - tot onr)	-203,56	-23,05	-20,98	-20,59
---	---------	--------	--------	--------

Come emerge dai calcoli sopra riportati (dati di consuntivo al 30.06.2022) l'indice di squilibrio strutturale al 30 giugno 2022 registra un valore negativo pari a 0,32, mentre l'indice di dissesto finanziario presenta una capacità di coprire i disavanzi per oltre 23 anni.

Si sottolinea come l'indice di squilibrio strutturale, calcolato come da Circolare Mise dell'11 giugno 2018, ha registrato un trend di riduzione dell'incidenza a consuntivo, nel 2018: - 0,26, nel 2019: - 0,31, nel 2020: - 0,09, nel 2021: - 0,02. Al 30 giugno 2022 il valore pari a -0,32 è dipeso dall'imputazione maggiore degli oneri sui primi sei mesi dell'anno, principalmente per la voce interventi economici, rispetto al 50% dei proventi, in base ai criteri definiti dal Mise con Circolari n. 0105995 del 01/07/2015 e n. 0172113 del 24/09/2015. La maggiore imputazione degli oneri per interventi economici è dipesa anche dalla necessità di anticipare, rispetto all'accorpamento, gli accantonamenti a bilancio al 30/6 per le future uscite, in modo che ogni singola sede, potesse gestire le erogazioni nel corso della rimanente parte dell'anno. Il nuovo Ente infatti non avrebbe avuto immediatamente un proprio bilancio preventivo/budget direzionale, con blocco per un lungo periodo delle erogazioni dei contributi.

Le condizioni per il riconoscimento delle risorse variabili in argomento a consuntivo (complessivamente € 30.000,00) sono state raggiunte in quanto pur con un numero di dipendenti in servizio inferiore rispetto alla dotazione organica stabilita dal Mise, la Camera ha realizzato - come previsto nei documenti di pianificazione 2022 - il programma delle attività non solo per la parte istituzionale, ma anche per quella in regime di libero mercato (Servizio di arbitrato, Servizi dell'Organismo di conciliazione/mediazione, Servizi dell'Organismo di Composizione della Crisi da sovraindebitamento, Servizio di rilascio e rinnovo dei dispositivi di firma digitale, ecc.). Gli obiettivi e i target (stabiliti con l'aggiornamento della RPP dall'Ente e definite con appositi indicatori da raggiungere con l'approvazione degli obiettivi 2022) legati alle risorse aggiuntive da destinare al personale non dirigente 2022 sono stati raggiunti al 30 giugno 2022 nella misura del 100%. In relazione alla quantificazione di tali risorse discrezionali, si ricorda che è stata effettuata una sensibile riduzione delle stesse rispetto agli anni precedenti (negli ultimi cinque anni si sono più che dimezzate). Ciò nel rispetto della previsione contrattuale (ex art. 67 comma 6 del CCNL 2018 personale non dirigente) al fine di remunerare comunque una produttività del personale non dirigente, a fronte della riduzione del numero dei dipendenti e dei nuovi servizi previsti dal Decreto Servizi del 7/4/2019. La situazione deficitaria strutturale, trova ragione nella riduzione dei proventi tributari per il noto taglio del Diritto Annuale (-50%) a partire dal 2017 ed a seguito dell'obbligatorietà alla Tesoreria unica dal 2015, con azzeramento di fatto dei proventi finanziari. Trova altresì ragione nella presenza di voci di spesa non "gestibili" da parte della Camera, ma definite a livello centrale o di sistema, quali oneri di consuntivo per Spending review (€ 173.588,95), Imposta IMU (€ 32.466,00) e Quote associative in Enti vari e partecipazione al Fondo Nazionale di Perequazione (€ 85.195,41), che di fatto non rientrano nel processo caratteristico (es. iniziative economiche).

L'importo di € 8.000,00 di integrazione Fondi è stato stanziato con il bilancio preventivo 2022/2024 ed il successivo aggiornamento ai sensi dei vigenti CCNL ed in particolare dell'art. 67, comma 3, lett. h), CCNL 21.05.2018. Per la fruizione di tali risorse è stato individuato un apposito indicatore per l'obiettivo "Recupero efficienza, in termini di riduzione costi (ed aumento proventi), con l'obiettivo di rispettare il previsto trend di azzeramento del risultato economico negativo", con l'approvazione degli obiettivi 2022.

Per quanto sopra esposto e come calcolato da Circolare Mise n. 220612 dell'11 giugno 2018 rettificato con le seguenti voci che non attengono alla possibilità di gestione da parte dell'ente: Ici-Imu Anno in Corso, Oneri per provvedimenti di Contenimento Spesa Pubblica, Partecipazione Fondo Perequativo, Quote associative



Unioncamere regionale e Unioncamere Nazionale il risultato risulterebbe in avanzo per € 124.286,74 (Perdita al 30.06.2022 -€ 166.963,62 + costi sostenuti per spending review €173.588,95 + imposta IMU €32466,00 + quote associative e partecipazione a fondo nazionale di perequazione €85.195,41).

L'importo di € 22.000,00 è stato stanziato con il bilancio preventivo 2022/2024 e il successivo aggiornamento ai sensi dei vigenti CCNL ed in particolare l'art. 67 comma 3, lett. i), CCNL 21.05.2018 che prevede che le somme di parte variabile possono essere incrementate con risorse stanziate per il conseguimento di obiettivi di ente, anche di mantenimento definiti nel piano delle performance o in altri strumenti di programmazione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale ai sensi del comma 5, lettera B), dello stesso articolo 67. Il successivo comma 10 prevede che le Camere di Commercio possano definire, in tale ambito, anche obiettivi legati ai processi di riorganizzazione di fusione derivanti dalla riforma di cui al D.Lgs. n. 219/2016.

Per la fruizione di tali risorse sono stati individuati due appositi indicatori per gli obiettivi "Attività propedeutiche all'accorpamento con CCIAA di LU e PI" e "Maggiori competenze (verticali e trasversali) del personale, anche attraverso la formazione".

Tenuto conto dell'ammontare complessivo delle risorse integrative discrezionali da inserire nel fondo del personale non dirigente, del pieno raggiungimento di tutti i target definite con l'approvazione dell'aggiornamento degli obiettivi individuate dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2022/2024 e ricordando come nel 2019 siano cessate n. 4 unità di personale, che un'ulteriore unità è cessata dal 1° febbraio 2020 e ulteriori n. 2 unità sono cessate nei primi 6 mesi dell'anno 2022, rendendo particolarmente sfidanti e complessi gli obiettivi connessi, si riconoscono a consuntivo le seguenti risorse che trovano integrale copertura negli stanziamenti di bilancio 2022:

RIFERIMENTO CONTRATTUALE	OBIETTIVO	IMPORTI
comma 4 dell'art. 67 del CCNL 2016-2018	Recupero efficienza, in termini di riduzione costi (ed aumento proventi), con l'obiettivo di rispettare il previsto trend di azzeramento del risultato economico negativo di esercizio	€ 8.000,00
comma 5 dell'art. 67 del CCNL 2016-2018	Attività propedeutiche all'accorpamento con CCIAA di LU e PI	€ 11.000,00
comma 5 dell'art. 67 del CCNL 2016-2018	Maggiori competenze (verticali e trasversali) del personale, anche attraverso la formazione	€ 11.000,00
Totale risorse discrezionali	definite con il bilancio camerale 2022	€ 30.000,00

Occorre ricordare come l'ipotesi del CCNL Funzioni Locali preveda che il fondo per le risorse decentrate per l'anno 2022 può essere costituito, o se già costituito confermato, secondo le regole dell'art. 67 del CCNL 21/05/2018. Inoltre, gli incrementi contrattuali, sia di parte stabile che variabile, sono fatti salvi – anche per gli anni 2021 e 2022 – nell'ipotesi di prima applicazione dal 2023, perchè il nuovo CCNL ne prevede espressamente il "riporto" una tantum sul fondo dell'anno prossimo e pertanto partendo la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest con l'applicazione delle nuove regole dal 2023 non comporterà alcuna riduzione delle spettanze del personale.



## 5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Rispetto a quanto previsto dal SMVP, si può ritenere che la CCIAA abbia sostanzialmente rispettato le fasi e le tempistiche previste per il processo di misurazione e valutazione della performance.

Circostanza nella quale ci si è parzialmente discostato dal Sistema riguarda le modalità di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti. Il SMVP prevede che entro il 15 febbraio vengano assegnati gli obiettivi alle P.O. e a tutto il personale dipendente, attraverso colloqui individuali o di gruppo. Il sistema di valutazione è stato inviato via mail a tutto il personale ed illustrato ai dipendenti in un apposito incontro in modo da confrontarsi collettivamente sul tema in data 8 febbraio 2019. Gli obiettivi a seguito dell'inserimento del ciclo delle performance degli obiettivi comuni indicati da Unioncamere Nazionale sono stati assegnati con ordine di servizio n. 849 del 15 aprile 2022 portato a conoscenza del personale camerale e di ISR con apposite mail del mail del 21 aprile 2022.

### 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione

Si riporta una sintetica descrizione delle fasi che hanno consentito alla Camera di commercio di redigere e approvare la Relazione sulla performance al 31 dicembre 2023 della Camera di Commercio di Massa – Carrara e della propria Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerca.

<b>FASE 1</b>	
<b>Data</b>	Quadrimestralmente
<b>Descrizione</b>	Nel corso dei monitoraggi quadrimestrali del ciclo delle performance raccolta dei dati, elaborazione ed inserimento dati e allegati negli appositi cruscotti presenti nel server camerale. A seguito fusione con le consorelle di Lucca e Pisa si è provveduto ad effettuare un monitoraggio straordinario alla data del 30 giugno 2022
<b>Soggetto/i responsabile/i</b>	Segretario Generale, Dirigente, Posizioni Organizzative e Uffici coinvolti, ciascuno per quanto di propria competenza
<b>FASE 2</b>	
<b>Data</b>	Mesi di gennaio – marzo 2023
<b>Descrizione</b>	Raccolta dati ed elaborazione degli stessi per la predisposizione della Relazione sulla performance al 31 dicembre 2022
<b>Soggetto/i responsabile/i</b>	Segretario Generale, Dirigente, Posizioni Organizzative e Uffici coinvolti, ciascuno per quanto di propria competenza
<b>FASE 3</b>	
<b>Data</b>	Mesi di marzo - aprile 2023
<b>Descrizione</b>	Definizione della struttura del documento
<b>Soggetto/i responsabile/i</b>	Segretario Generale, Dirigente, Ufficio Personale e Ufficio pianificazione e controllo
<b>FASE 4</b>	
<b>Data</b>	Mese di aprile 2023
<b>Descrizione</b>	Stesura e redazione della Relazione sulla performance al 31 dicembre 2022
<b>Soggetto/i responsabile/i della Redazione</b>	Segretario Generale e Ufficio pianificazione e controllo
<b>Soggetto/i responsabile/i dell'invio alla Giunta/Commissario straordinario</b>	Segretario Generale
<b>FASE 5</b>	
<b>Data</b>	Maggio 2023
<b>Descrizione</b>	Approvazione della Relazione sulla performance al 31 dicembre 2022
<b>Soggetto/i responsabile/i</b>	Giunta Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest con proprio atto



FASE 6	
Data	Giugno 2023
Descrizione	Approvazione della Relazione sulla performance al 31 dicembre 2022 con validazione della relazione da parte dell'OIV Dott.ssa Elisabetta Cattina. Si precisa che il Dott. Edoardo Barusso, come da Circolari Mise n. 0105995 del 01/07/2015 e n. 0172113 del 24/09/2015 ha provveduto con proprio verbale n. 1 del 27 febbraio 2023 alla validazione delle risultanze al 30 giugno 2022 degli obiettivi definiti con il PIAO 2022/2024 dalla Camera di Commercio di Massa – Carrara, come risulta dagli allegati: Obiettivi strategic con indicatori Ente Massa Carrara giugno 2022; Obiettivi operative con indicatori Emte Massa Carrara giugno 2022; Obiettivi extra indicatori Ente Massa Carrara giugno 2022; Performance organizzativa Ente Massa Carrara giugno 2022 e Performance Unità organizzative Massa Carrara giugno 2022.
Soggetto/i responsabile/i	Giunta Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest con proprio atto



## 5.2 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance

Il Ciclo di gestione della performance della Camera ha ormai raggiunto un buon livello di maturità, essendo un processo strutturato e condiviso ormai da diversi anni.

Grazie alle indicazioni fornite da Unioncamere e alla supervisione e impulso dell'Organismo con funzioni analoghe a quello dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il ciclo è stato via via affinato in un'ottica di miglioramento continuo.

La Relazione sulla performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo e, allo stesso tempo, è lo strumento di analisi per dar vita ad azioni migliorative e correttive.

Il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2022, concluso a seguito accorpamento con le consorelle di Lucca e Pisa con la presente Relazione al 30 giugno 2022, ha sviluppato i seguenti documenti:

- ❖ Programma pluriennale di mandato 2015-2019  
Deliberazione del Consiglio Camerale n. 18 del 14 novembre 2014  
<https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2801>
- ❖ 31 ottobre 2021 – Relazione Previsionale e Programmatica 2022/2024 e successive aggiornamenti per inserimento Obiettivi Comuni del Sistema camerale
- ❖ Determinazione del Commissario Straordinario n. 55 del 9 novembre 2021  
Determinazione del Commissario Straordinario n. 18 del 1 aprile 2022 con la quale è stato aggiornato anche il programma pluriennale di mandato 2015-2019  
<https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2801>
- ❖ 31 dicembre 2021 – Preventivo aggiornato, Relazione al Preventivo, PIRA e Budget direzionale 2022/2024  
Determinazione del Commissario Straordinario n. 67 del 22 dicembre 2021  
Determinazione del Commissario Straordinario n. 42 del 14 giugno 2022 di aggiornamento  
<https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/4096> e [1167](https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1167)
- ❖ Piano triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità e Piano triennale della trasparenza e dell'integrità  
Determinazione del Commissario Straordinario n. 24 del 26 aprile 2022  
<https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1183>
- ❖ 30 giugno 2022 – PIAO 2022/2024  
DEFINIZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE 2022  
Determinazione del Commissario Straordinario n. 21 del 11 aprile 2022  
PIANO INTEGRATO ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) DELLA CCIAA DI MASSA – CARRARA E DELL'AZIENDA SPECIALE ISR  
Determinazione del Commissario Straordinario n. 50 del 29 giugno 2022  
<https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1145>
- ❖ Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  
Deliberazione della Giunta Camerale n. 4 del 31 gennaio 2019 e n. 29 del 26 giugno 2020, nonché determinazione del Commissario Straordinario n. 33 del 13 maggio 2022  
Parere OIV del 29 gennaio 2019, del 25 giugno 2020 e del 7 maggio 2022  
<https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1144>
- ❖ 13 settembre 2022 – Bilancio consuntivo, Relazione al Bilancio e Rapporto sui risultati al 30 giugno 2022 della Camera di Commercio di Massa – Carrara e della propria Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche  
Deliberazione della Giunta camerale della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest del 13 settembre 2022  
<https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/4096>

### PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

- Programmazione
- Gestione
- Monitoraggio
- Aggiornamento – Revisione



➤ Rendicontazione

- ❖ Aprile, agosto, dicembre 2022 monitoraggi quadrimestrali: a seguito fusione dal 30 giugno 2022 con le consorelle di Lucca e Pisa nell'anno 2022 sono stati effettuati i monitoraggi alla data del 30 aprile 2022 e del 30 giugno 2022.

Con riferimento agli indicatori di *outcome*, occorre richiamare il tema degli "obiettivi generali" di cui all'art. 5, comma 1, del D. Lgs. 74/2017. Al riguardo Unioncamere riferisce che, in prospettiva, la pianificazione delle singole CCIAA conterrà un nucleo di obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad un pacchetto di parametri *core* in grado di testimoniare l'esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli *stakeholders* nell'ambito del macro-ambiente del sistema camerale nel suo complesso. Gli obiettivi comuni sono stati inseriti nel Ciclo delle performance 2022.

In occasione dell'approvazione della relazione sui Controlli da parte dell'OIV, redatta in base alla compilazione all'apposito tool di auto-valutazione elaborato da Unioncamere Nazionale in sinergia con il Dipartimento della Funzione Pubblica, sono emersi i seguenti punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2021.

Sussistono degli elementi di debolezza che l'Ente ha inteso migliorare prima della fusione con le consorelle di Lucca e Pisa per garantire una piena implementazione formale e sostanziale del ciclo di gestione della performance, in modo che questo diventi parte della cultura gestionale dell'ente.

## AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi effettuata dalla Camera di Commercio di Massa – Carrara ad aprile 2022 in occasione dell'approvazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2021 e, in particolare, degli elementi di criticità evidenziati (punti di debolezza), le possibili azioni di miglioramento suggerite dall'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV ed inserite già a partire dal ciclo 2022, sono:

- ✓ Svolgimento di almeno un colloquio intermedio, dopo quello iniziale, con i singoli dipendenti ovvero invio mail strutturata a seguito risultati del primo/secondo monitoraggio quadrimestrale 2022 del piano performance e nell'occasione saranno illustrate anche le aspettative e i comportamenti attesi rispetto agli obiettivi da perseguire;
- ✓ Individuazione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente sfidanti inserendo nella pianificazione 2022/2024 in particolare con l'adozione per la prima volta degli obiettivi strategici comuni definiti per il sistema camerale da Unioncamere Nazionale nei primi mesi del 2022.

Sulla base dei modelli del sistema camerale elaborati da parte di Unioncamere Nazionale:

- ✓ Aggiornamento del SMVP con la valutazione del lavoro agile;
- ✓ Avvio della valutazione partecipativa con l'individuazione degli stakeholder per tutti i processi del sistema camerale, sulla base del format trasmesso da Unioncamere Nazionale.

In prospettiva, tenendo conto del presumibile breve periodo disponibile a causa della fusione con le Camere di Commercio di Pisa e Lucca, l'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, per gli ulteriori aspetti che presentano un livello di criticità meno elevata, ha dato indicazioni circa la loro valutazione da parte del nuovo Ente:

- ✓ Definizione di un percorso di valutazione strutturata che consenta di esprimere un giudizio qualitativo e sintetico che naturalmente deve partire proprio dai livelli di performance misurata;
- ✓ Aggiornamento del SMVP con la performance partecipata a seguito completamento di tutte le fasi del format inviato da Unioncamere Nazionale per la messa a regime della valutazione partecipativa.



## ALLEGATO 1 – VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE

L'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV riporta qui le evidenze relative a una serie di elementi, riportati nella tabella successiva, sulla base dei dati e delle elaborazioni forniti dall'ente secondo le modalità indicate nel SMVP.

A	Coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della performance relativo all'anno di riferimento
B	Coerenza fra la valutazione della performance organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate dall'ente nella Relazione
C	Presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di performance organizzativa che individuale) inseriti nel Piano
D	Verifica che nella misurazione e valutazione delle performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza
E	Verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori
F	Affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto-dichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione)
G	Effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione
H	Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano
I	Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida Unioncamere
J	Sinteticità della Relazione (lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.)
K	Chiarezza e comprensibilità della Relazione (linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.)



CCIAA TNO - Sede di Pisa

La Relazione sulla performance 2022



## SOMMARIO

<b>1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI .....</b>	<b>2</b>
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....</b>	<b>8</b>
<b>3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>9</b>
3.0 - Albero della performance.....	9
3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici .....	10
3.1.2 - Dettaglio obiettivi strategici .....	14
3.2 - Rendicontazione degli obiettivi individuali – aree dirigenziali .....	29
3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa.....	35
<b>4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>37</b>
4.1 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance.....	37



## 1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

La CCIAA di Pisa nell'ambito delle tre Aree strategiche di intervento definite con il Programma Pluriennale 2014-2018 (prorogato annualmente fino al 2022 a fronte del processo di accorpamento) nel corso dell'anno ha approvato il proprio Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) a valenza annuale e non triennale in considerazione dell'imminente accorpamento con le Consorelle di Lucca e Massa Carrara.

Il 2022 è stato un anno molto complesso, caratterizzato dalla conclusione del processo di accorpamento, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018, e dalla conseguente costituzione, il 30 Giugno 2022, della CCIAA della Toscana Nord Ovest, nella quale sono confluite le Camere di Lucca, Massa Carrara e Pisa.

L'intera struttura camerale oltre ad essere stata fortemente impegnata in un'intensa e impegnativa attività di confronto e di analisi delle procedure/processi in essere nelle tre Camere, volta ad omogeneizzare l'azione del nuovo Ente nelle tre sedi, ha comunque portato a termine il ciclo della performance 2022 come definito nei documenti programmatici della CCIAA di Pisa (Delibera del Commissario Straordinario n. 81 del 28/10/2021 di approvazione della RPP 2022; Delibera del Commissario Straordinario n. 44 del 29 giugno 2022 di approvazione del PIAO 2022).

Le unità di supporto hanno poi coadiuvato il Commissario ad acta, Segretario Generale della Camera di commercio di Pisa, nei numerosi e complessi adempimenti della fusione, che Infocamere ha elencato in una check list di 108 attività necessarie.

La presente relazione esplicita al 31/12 la performance conseguita dalla CCIAA di Pisa, ove non diversamente misurabile al 30/06, sulla base dell'originaria programmazione.

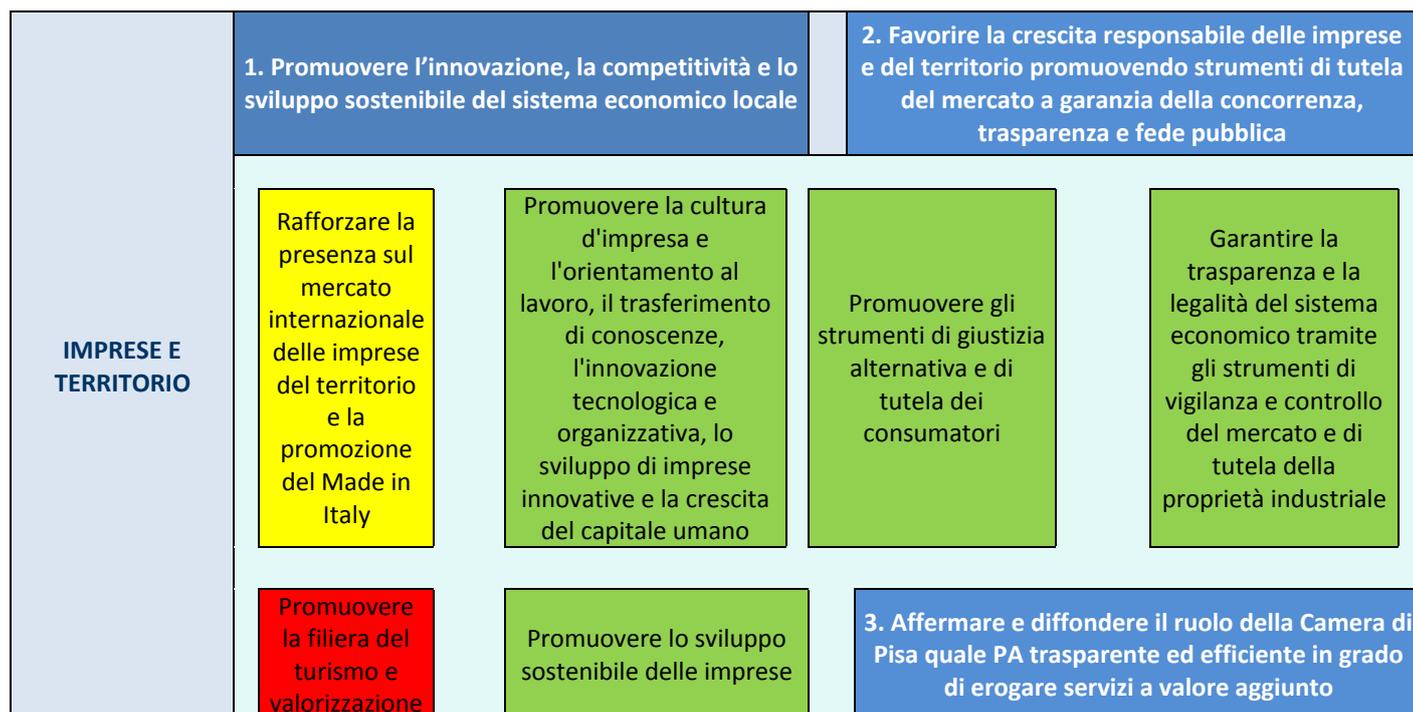


**La performance conseguita nel 2022** è in linea con gli obiettivi che l'Ente si era prefissato, evidenziando un apprezzabile livello di raggiungimento del risultato atteso pari al **87,8%**.

Come sarà meglio dettagliato nel proseguo della relazione, nell'anno 2022 la costituzione della Camera di commercio della Toscana Nord-Ovest, il 30 giugno 2022, ha interrotto l'operatività consueta della CCIAA Pisa ed il Segretario generale della CCIAA di Pisa che ha presieduto il processo di preparazione e coordinato l'armonizzazione delle procedure delle Camere accorpande come Commissario ad Acta, assumendo poi l'incarico di Segretario Generale del nuovo Ente, in questo ruolo ha ritenuto di rinviare al momento della programmazione delle attività del secondo semestre di TNO la valutazione per l'asestamento del monitoraggio degli obiettivi di CCIAA Pisa. In autunno, tuttavia, in coerenza con gli indirizzi espressi dall'OIV della nuova Camera di TNO, si è ritenuto di rinviare alla fase finale di valutazione, l'esame dei fattori di contesto che avevano impedito il programmato svolgimento delle attività di CCIAA Pisa e dunque il perseguimento degli obiettivi o della misura dei target assegnati nel dicembre 2021.

Pertanto **il risultato di seguito presentato è il frutto del raggiungimento degli obiettivi strategici per come erano stati definiti dall'Ente nel dicembre 2021 e non più modificati in corso dell'anno neanche a seguito del mutato contesto che ha interessato l'Ente anche a seguito dell'accorpamento del 30/06.**

**Ciò rappresenta, al di là dei numeri, un risultato di grande soddisfazione, stante che obiettivi e target erano stati definiti sui benchmark, segno di un ente resiliente, che ha gestito la fusione senza compromettere la performance e l'attenzione agli stakeholders.**





	integrata del territorio			
PROCESSI INTERNI			Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	
CRESCITA E APPRENDIMENTO			Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica
ECONOMICO-FINANZIARIA		Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	Valorizzazione economica del patrimonio camerale	Continuare a creare valore aggiunto

Di seguito si presentano i **principali risultati** realizzati dall'Ente suddivisi per tipologia di servizi.

### Servizi promozionali e digitali

Sulla base delle recenti stime di Prometeia, formulate ad Aprile 2023, il valore aggiunto, complessivamente prodotto nella provincia di Pisa per il 2022 è del +3,6%, le esportazioni hanno compiuto un balzo in avanti del 20%, le presenze turistiche del +31% mentre la dinamica imprenditoriale ha subito un rallentamento aumentando dello (+0,5%).

Con la legge regionale toscana 26/12/2016 n. 86 (Testo unico del sistema turistico regionale) che ha assegnato le funzioni di accoglienza e informazione turistica a carattere sovra comunale ai Comuni che le esercitano in forma associata all'interno di ambiti territoriali definiti, si è avuto il riconoscimento dell'Ambito Terre di Pisa:

- Con una specifica convenzione i Comuni che si sono riuniti nell'Ambito Terre di Pisa hanno affidato alla Camera l'attuazione delle politiche dello stesso e la gestione delle risorse messe a disposizione dalla regione – Nel 2022 si è data continuità all'attività di comunicazione, implementando il sito web dedicato e l'utilizzo dei canali social, rafforzando quella di media relation tradizionale.

Nel 2022 si è implementato il nuovo servizio strutturato di orientamento, assessment, formazione, check-up e finanziamento del piano export delineato con gli export check up:

- il numero delle imprese che hanno usufruito dei servizi di supporto all'internazionalizzazione è



articolato come segue:

1. 78 domande di concessione finanziamento di cui 8 sul “Bando per la concessione di voucher alle PMI della provincia di Pisa per servizi di supporto all’internazionalizzazione – edizione 2022” e 70 sul “Bando Voucher per la partecipazione autonoma a fiere internazionali in Italia e all’Estero – edizione 2022”;
2. 104 domande di supporto, comprendenti quesiti su diversi temi legati all’internazionalizzazione (dogane, trasporti, etichettatura ricerca partner), ed export check-up nonché incontri di accompagnamento all’internazionalizzazione su specifici paesi target, nell’ambito del progetto “Stay export”, in collaborazione con le Camere di Commercio italiane all’estero;
3. 42 imprese partecipanti ad iniziative per l’internazionalizzazione: fiere, btob ed incoming di operatori stranieri.
4. Circa 190 partecipanti ai seminari informativi organizzati dal servizio promozione: per un totale di ore di formazione di 170 per 60 imprese coinvolte;

La Camera di Pisa ha proseguito nella realizzazione dei progetti nazionali sul tema della diffusione di industria 4.0 “Punto Impresa Digitale” e sui “Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni” oltre che sul turismo per il finanziamento dei quali il Ministero ne ha autorizzato la maggiorazione:

- Sviluppo Servizio Punto Impresa Digitale (PID) per diffondere tra le MPMI la conoscenza di base sulle tecnologie 4.0 aiutandole così a migliorare il proprio livello di digitalizzazione: Le iniziative realizzate nel 2022 sono state 21 e gli assessment delle competenze (/self e guidati) 361.

Tramite la Fondazione ISI sono stati organizzati seminari di orientamento al lavoro e creazione di impresa che ha coinvolto studenti della provincia:

- 5.741 studenti della provincia coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza con la realizzazione di 105 eventi per percorsi di avvicinamento scuola – lavoro – impresa;

### **Servizi anagrafico certificativi e della Regolazione del mercato**

I risultati del Registro Imprese

- Il 97% delle 19.197 pratiche telematiche del Registro Imprese sono state lavorate entro 4 giorni (termine fissato nella Carta dei Servizi della Camera), rispetto ai 5 di legge.

La Camera di Commercio di Pisa è organismo di mediazione di carattere pubblico accreditato dal Ministero della Giustizia anche come soggetto formatore

- 60 tra conciliazioni e mediazioni avviate nell’anno
- 21 partecipanti al corso per l’aggiornamento per mediatori civili e commerciali

N°4 accordi e convenzioni con Enti e altri soggetti in tema di legalità e di vigilanza e N° 3 convenzioni in tema di giustizia alternativa

- Protocollo d’intesa con il Consiglio Notarile Distrettuale di Pisa al fine di promuovere la mediazione e l’arbitrato come strumenti per la soluzione stragiudiziale delle controversie in materia di diritto societario (stipulato nel 2021, attualmente in corso)

L’Organismo di Composizione della crisi della Camera di commercio di Pisa è iscritto dal 2016 c/o l’Albo



Nazionale tenuto dal Ministero della Giustizia

- 45 le gestioni avviate presso l'O.C.C.

Con il D.Lgs. n. 83/2022 è stata confermata la data del 15 luglio 2022 quale momento di definitiva entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. n. 14/2019). Con tale decreto il Governo italiano ha dato inoltre attuazione alla Direttiva UE 2019/1023 ed attratto all'interno del CCI le disposizioni del D.L. 118/2021 in materia di composizione negoziata della crisi.

Con gli ultimi interventi normativi il legislatore ha previsto l'accantonamento del sistema di allerta rendendo ancor più centrali le nuove misure idonee e gli assetti che consentono di rilevare tempestivamente la presenza di uno stato di crisi ed intervenire ricorrendo al nuovo istituto della composizione negoziata.

Sempre nell'ambito della Regolazione del Mercato si riportano i risultati del Punto Informativo Brevettuale e dell'Ufficio Brevetti:

- 102 utenti (imprese, enti di ricerca, associazioni, professionisti del settore) hanno usufruito dei servizi di assistenza brevettuale della Camera e di ricerche di anteriorità
- 234 domande di brevetti e marchi depositate presso la Camera

## Processi interni

### QUALITÀ EROGATA

Adozione della Carta dei servizi camerale dal 2014  
Anche nel 2022 la Camera ha lasciato inalterato il target di compliance alla Carta dei Servizi (pari al 95%) definito ante Covid rinnovando l'impegno a far fronte alle istanze di utenti e cittadini

- 98,23% il rispetto della Carta dei servizi nel 2022
- - 6,00 l'indicatore di tempestività dei pagamenti al 31/12/2022 (l'indicatore della CCIAA di Pisa al 30/06/2022 era pari a -7,82)
- Tempi lavorazione pratiche del Registro imprese gg. 4,54

### QUALITÀ PERCEPITA

- Grado utilizzo del sito camerale
- Soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e formazione e rilevazione risultati di lungo periodo
- Rilevazione della soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafico certificativi

- 111.782 utenti nel 202
- 94% dei rispondenti punteggio 3,3 su scala da 1 a 5
- 1,48% di pubblico allo sportello si è dichiarato non soddisfatto

## Innovazione e crescita

### CLIMA E BENESSERE ORGANIZZATIVO



Indagine annuale sul benessere organizzativo dei dipendenti che si basa sul sistema di rilevazione ai sensi dell'art.14 comma 5 del Decreto legislativo n.150 del 2009 predisposto dalla Commissione CIVIT proprio per la realizzazione di indagini sul personale, volto a rilevare tre diversi ambiti: livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema "azienda" nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico

- La rilevazione del 2022 è stata realizzata nel mese di dicembre ed ha riguardato le tre diverse sedi di TNO con compilazione on line del questionario e mediante modalità che garantiva l'anonimato.
- i risultati della sede di Pisa si sono mantenuti positivi sebbene leggermente in calo rispetto all'anno precedente, con un risultato sintetico pari a 4,27 (3,6 è il dato di sufficienza).

## Economico finanziaria

### ...IN CIFRE

Anche per il 2022 l'Ente ha confermato la maggiorazione del 20% autorizzata dal MISE per il finanziamento di cinque progetti riconosciuti dal MISE, la digitalizzazione delle imprese, l'orientamento al lavoro e la formazione del capitale umano, la promozione della destinazione turistica Terre di Pisa., preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali e prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario

Il bilancio consuntivo dell'esercizio al 30/06/2022 distingue per i seguenti elementi:

- Risultato economico risulta in negativo di € 988.121 per effetto della diversa contabilizzazione degli oneri e proventi come disposto da specifiche circolari ministeriali riguardanti le camere in accorpamento
- Costi di funzionamento si sono confermati limitati al 16% degli oneri complessivi come per il 2021
- Interventi economici diretti sul territorio, di circa 2,266 milioni di euro



## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Si rinvia alla parte generale della presente relazione.

### RISORSE UMANE

Al fine di completare il ciclo della performance 2022 la ex CCIAA di Pisa ha contato su 43 dipendenti a tempo indeterminato, di cui si riporta sinteticamente la distribuzione per categoria alla data del 31/12/2022:

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2022)										
Categoria contrattuale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
									Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
<b>D</b>	14	14	14	13	13	12	12	11	5	6
<b>C</b>	35	34	30	29	27	27	26	24	16	6
<b>B</b>	11	11	11	10	10	8	8	7	7	
<b>A</b>	3	3	3	3	3	3	2	2	1	
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>31</b>	<b>12</b>



### RISORSE ECONOMICHE

Si rinvia alla parte generale della presente relazione.



### 3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### 3.0 - Albero della performance

Rappresentazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici raggruppati per Linee strategiche dell'Ente definite dal Consiglio camerale nel programma di mandato.

Linea Strategica 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale		Peso	Valore ottenuto 2022	Target	% di Realizzazione
<b>Grado di realizzazione degli obiettivi presenti nella Linea Strategica 1</b>			91%	100%	<b>91%</b>
1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy	20%	87%	100%	87%
2	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica e organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano	20%	100%	100%	100%
3	Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio	20%	69%	100%	69%
4	Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	20%	100%	100%	100%
5	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	20%	100%	100%	100%
Linea Strategica 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica		Peso	Valore ottenuto 2022	Target	% di Realizzazione
<b>Grado di realizzazione degli obiettivi presenti nella Linea Strategica 2</b>			100%	100%	<b>100%</b>
1	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	50%	100%	100%	100%
2	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	50%	100%	100%	100%
Linea Strategica 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto		Peso	Valore ottenuto 2022	Target	% di Realizzazione
<b>Grado di realizzazione degli obiettivi presenti nella Linea Strategica 3</b>			88%	100%	<b>88%</b>



1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	20%	100%	100%	100%
2	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	20%	95%	100%	95%
3	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica	20%	90%	100%	90%
4	Valorizzazione economica del patrimonio camerale	20%	58%	100%	58%
5	Continuare a creare valore aggiunto	20%	99%	100%	99%

### 3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici

Di seguito si procede alla rappresentazione del cruscotto di Ente per l'anno 2022 contenente gli obiettivi strategici rappresentati secondo le 4 prospettive della BSC (Balance Score Cards). Come già indicato il raggiungimento complessivo degli obiettivi di Ente è stato dell'87,8%.

Valenza indicatore	Indicatore	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022	
Prospettiva	IMPRESSE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022	
<b>A1</b>	<b>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy</b>	<b>20%</b>			87%	
A1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative di supporto all'internazionalizzazione (check up + piano export + voucher + quesiti, partecipazione a progetti ed eventi programma 101 no turismo)	70%	224,00	150,00	100%
A1	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore erogate nell'anno X * partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X) / $\Sigma$ (Ore erogate nell'anno X * partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X) - 1	30%	0,58	100%	58%
A1	Grado di apertura all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa	Valore delle esportazioni anno X/Valore delle esportazioni anno X-1	0%	1,20	monitoraggio	
<b>A3</b>	<b>Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano</b>	<b>20%</b>			100%	
A3	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	$\Sigma$ (Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X * studenti coinvolti nell' anno X)	20%	17754,00	14000,00	100%
A3	Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni	10%	13,00	6	100%



A3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero di imprese iscritte al RASL al 31.12. anno X/Numero imprese attive iscritte al RI al 31.12. anno X	0%	3%	monitoraggio	
A4	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	Progetto di orientamento al lavoro: Iniziative realizzate / iniziative previste progetto nazionale. Mantenimento target per digitalizzazione del servizio	30%	100%	100%	100%
A3	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	40%	1,00	100%	100%
A3	Grado di difficoltà nel reperimento delle professionalità richieste da parte delle imprese della provincia di Pisa	Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X/Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X-1	0%	1,24	monitoraggio	
<b>A4</b>	<b>Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio</b>		<b>25%</b>			<b>69%</b>
A4	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione del turismo e dei beni culturali (Programma 1.4) * 1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	15,12	12,00	100%
A4	Creazione di una nuova destinazione turistica	Realizzazione progetto annuale di promozione identità di territorio "Terre di Pisa" (identità e consapevolezza della destinazione turistica): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	20%	68%	100%	68%
A4	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	Attuazione programma annuale della convenzione operativa con l'Ambito turistico Terredipisa (rendicontazione risorse)	25%	0,00	100%	0%
A4	Capacità di innovazione post Covid-19 per l'evento Food&wine festival	Realizzazione Terredipisa Food&wine festival all'aperto	25%	si	SI	100%
A4	Livello dei flussi turistici che hanno interessato la provincia di Pisa	Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X/Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X-1	0%	1,34	monitoraggio	
<b>A5</b>	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</b>		<b>7,5%</b>			<b>100%</b>
A5	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sviluppo sostenibile, risparmio energetico ed economia circolare	n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X (Programma 1.5) / n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X (Programma 1.5) -2	100%	1,30	100%	100%
<b>A6</b>	<b>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</b>		<b>20%</b>			<b>100%</b>
A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi di impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	25%	1,00	100%	100%
A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X-1	25%	122%	100%	100%
A6	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12	20%	3,00	2,00	100%



A6	Livello di contenimento del gap temporale tra emissione verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X - 3/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X - 3	30%	1,00	100%	100%	
A7	<b>Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale</b>		<b>7,5%</b>			<b>100%</b>	
A7	Grado di attuazione della vigilanza metrologica e sicurezza prodotti	Verifiche metriche realizzate nell'anno X/Verifiche metriche realizzate nell'anno X-1	100%	137%	120%	100%	
			<b>PROCESSI INTERNI</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2022</b>	<b>Risultato Atteso 2022</b>	<b>% Realizzazione 2022</b>
B1	<b>Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</b>		<b>100%</b>			<b>100%</b>	
B1	Mantenimento degli standard previsti nella Carta dei Servizi anche a seguito dell'implementazione del lavoro agile	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi) / N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25%	98,2%	95%	100%	
B1	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	(N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X / N° questionari realizzati e compilati anno X) / Percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X - 1	5%	0,99	100%	99%	
B1	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (Ri e sportello polif.) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi	N° di contatti con esito negativo (colore giallo/rosso segnalati tramite totem) / N° contatti dello sportello fisico anno X	5%	1,5%	5%	100%	
B1	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Esito della valutazione nei confronti delle imprese (su una scala da 1 a 5) (valore medio)	5%	3,30	3,00	100%	
B1	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerati tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/N° sedi di impresa registrate all'01/01 anno X	20%	9%	8%	100%	
B1	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	10%	-6,00	-5,00	100%	
B1	Livello di diffusione servizi qualificati per start up e PMI innovative	N° di start up e PMI innovative iscritte nel Registro Imprese (dato di stock)	0%	379,00	monitoraggio		
B1	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	0,94	85%	100%	
B1	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione) anno X (Pec incluse)	15%	4,54	6,00	100%	
B1	Grado di accoglienza dell'utenza che si rivolge telefonicamente all'ente	N° telefonate non risposte anno X (negli orari di apertura dell'ente) / N° telefonate pervenute (negli orari di apertura dell'Ente)	5%	0,19	0,20	100%	



		CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
<b>C1</b>	<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>		<b>20%</b>			<b>95%</b>
C1	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People (considerata l'applicazione della modalità di prestazione lavorativa ibrida e l'accorpamento)	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	100%	0,95	1,00	95%
C1	Riduzione tasso assenteismo	Grado di assenteismo anno X/Grado assenteismo medio triennio precedente	0%	1,15	1,00	87%
<b>C2</b>	<b>Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica</b>		<b>80%</b>			<b>90%</b>
C2	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	1,00	100%	100%
C2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella piattaforma mailing/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	22%	23,0%	95%
C2	Grado di utilizzo del sito	N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X-1	20%	56%	1,00	56%
C2	Livello di visibilità delle iniziative camerale sui media	Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico - statistici) nell'anno X/Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico - statistici) nell'anno X-1	30%	1,02	1,00	100%
		ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
<b>D1</b>	<b>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</b>		<b>25%</b>			<b>100%</b>
D1	Grado di rendicontazione dei progetti Fondo di perequazione 2019-2020	Risorse rendicontate per progetti Fondo di Perequazione 2019-2020/Risorse ammesse per progetti Fondo di Perequazione 2019-2020	100%	1,31	100%	100%
D1	Impatto lavori tavolo infrastrutture	Risorse attratte dal territorio sulle priorità evidenziate dal tavolo Infrastrutture	0%	0,00	monitoraggio	
<b>D2</b>	<b>Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>		<b>70%</b>			<b>58%</b>
D2	Capacità di rilancio attività congressuale	Presenze periodo apertura posti venduti/Posti disponibili	30%	35%	5%	100%
D2	Miglioramento delle prestazioni energetiche del palazzo affari	Realizzazione progetto di efficientamento energetico	70%	0,40	100%	40%
<b>D3</b>	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>		<b>5%</b>			<b>99%</b>



D3	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-1 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2021) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-1 (per anno di cassa 2022) / Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-2(=F24 + altre forme, anno di cassa 2020) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-2 (per anno di cassa 2021)	100%	0,99	1,00	99%
----	--	--	------	------	------	-----

### 3.1.2 - Dettaglio obiettivi strategici

#### Programma 1.1: Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del made in Italy

- Risultati attesi:**

1. Maggiore capacità di esportazione (sia in termini di apertura a nuovi mercati che di apertura ai mercati esteri da parte di nuove imprese)
2. Maggiore attenzione alla ricerca di fonti di finanziamento esterne (Toscana Promozione, leggi nazionali, UE, Convenzioni, ...)
3. Incremento della diffusione territoriale e settoriale dei servizi di formazione, informazione ed accompagnamento

A1	<b>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy</b>		20%			87%
A1	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	N° imprese coinvolte nelle iniziative di supporto all'internazionalizzazione (check up + piano export + voucher + quesiti, partecipazione a progetti ed eventi programma 101 no turismo)	70%	224,00	150,00	100%
A1	Livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza	$\Sigma$ (Ore erogate nell'anno X * partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X) / $\Sigma$ (Ore erogate nell'anno X * partecipanti ai corsi formativi-informativi anno X) - 1	30%	0,58	100%	58%
A1	Grado di apertura all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa	Valore delle esportazioni anno X/Valore delle esportazioni anno X-1	0%	1,20	monitoraggio	

#### Impatto dell'attività realizzata nel 2022

Gli indicatori che misurano il grado di raggiungimento dei benefici di cui al Programma 1.1 risultano essere raggiunti all' 87%.

Nel dettaglio si è misurato il grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (servizi di supporto all'internazionalizzazione, di check up ed i beneficiari di voucher per internazionalizzazione), nonché il livello di diffusione delle attività di formazione per la preparazione ai mercati esteri.

Nel 2022 sono stati adottati il bando Mostre e fiere ed il bando per servizi di supporto all'internazionalizzazione



che hanno registrato complessivamente 91 adesioni e 78 concessioni.

Si rileva che le imprese aderenti alle iniziative Camerali per i servizi di supporto all'internazionalizzazione, check up e beneficiari di voucher sono state 224, notevolmente superiori rispetto al target previsto di 150.

La Camera ha partecipato a numerosi eventi con collettive di imprese sia per il settore turistico (ad es. Fiera del Cicloturismo, Borsa mediterranea del turismo (stand istituzionale), BIT di Milano, Borsa del Matrimonio in Italia, Roma Travel Show (stand istituzionale)) che per il settore agroalimentare ed artigianato, quali Artigiano in Fiera di Milano, Post Tour Buy Wine, Olio Capitale Cibus e Vinitaly.

Per quanto riguarda l'attività di formazione, il Servizio per la competitività delle imprese e dei territori ha organizzato complessivamente 33 seminari informativi per un totale di 189 partecipanti per complessive 2145 ore di formazione.

L'indicatore in questione, che incide negativamente sul risultato complessivo dell'obiettivo strategico, misura il livello di diffusione delle attività di formazione per la competitività delle imprese e dei territori in termini di ore realizzate e livello di affluenza con un confronto tra i risultati ottenuti nel 2022 e quelli dell'anno precedente. A questo proposito si rileva che - ancora nel 2021 - l'attività formativa ed informativa rappresentava una delle poche attività attuabili a distanza su cui si erano focalizzati l'interesse delle imprese e l'attività camerale, pertanto la formazione dell'anno di confronto aveva numeri eccezionalmente alti che si sono rivelati non ripetibili in una situazione di più rapido ritorno alla normalità che ha visto l'interesse delle imprese rivolto ad altre tipologie di intervento. Al 31/12 si rileva un livello di attività formative on line pari al 58% dell'anno precedente.

### **Programma 1.3: Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano**

- **Risultati attesi:**

1. Superamento del gap formazione lavoro anche mediante promozione delle forme di alternanza e progetti di didattica innovativa
2. Maggiore coinvolgimento dei giovani in esperienze finalizzate all'accrescimento della propensione all'auto-imprenditoria o al lavoro autonomo
3. Evoluzione del tessuto economico provinciale anche mediante avvio e sviluppo start up innovative
4. Sviluppo e attuazione agenda digitale
5. Nascita di accordi tra le imprese del territorio e tra loro e grandi aziende o alti operatori, nonché con il mondo della ricerca al fine aumentare la reciproca conoscenza, la visibilità rispetto a grandi imprese e i rapporti con il mondo della ricerca.
6. Far emergere il potenziale di "imprese innovative" presenti nel sistema della ricerca pubblica e stimolarne la valorizzazione sul mercato, anche attraverso la creazione di start up innovative.
7. Crescita delle reti d'impresa o di altre forme di aggregazione e di cooperazione

A3	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano	20%			100%
----	--	-----	--	--	------



A3	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	$\Sigma$ (Ore erogate in attività orientam e alternanza nell'anno X * studenti coinvolti nell' anno X)	20%	17.754,00	14000,00	100%
A3	Livello di diffusione delle informazioni per orientamento al lavoro e professioni	N° di rapporti pubblicati per il borsino delle professioni	10%	13,00	6	100%
A3	Livello di implementazione del registro per l'alternanza scuola lavoro	Numero di imprese iscritte al RASL al 31.12. anno X/Numero imprese attive iscritte al RI al 31.12. anno X	0%	3%	monitoraggio	
A4	Livello di diffusione dell'attività realizzata in tema di orientamento al lavoro e competenze trasversali	Progetto di orientamento al lavoro: Iniziative realizzate / iniziative previste progetto nazionale. Mantenimento target per digitalizzazione del servizio	30%	100%	100%	100%
A3	Grado di promozione impresa 4.0	Progetto P.I.D.: Iniziative realizzate /iniziative previste	40%	1,00	100%	100%
A3	Grado di difficoltà nel reperimento delle professionalità richieste da parte delle imprese della provincia di Pisa	Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X/Valore dell'Indicatore su quota % difficoltà di reperimento figura cercata rilevato nell'indagine Excelsior anno X-1	0%	1,24	monitoraggio	

### **Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

Gli indicatori che misurano il grado di raggiungimento dei benefici di cui al Programma 1.3 risultano essere raggiunti al 100%.

#### **In materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni**

In tema di orientamento al lavoro e alle professioni, particolarmente intensa è stata l'attività svolta con la collaborazione delle istituzioni scolastiche ed universitarie in materia di percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento. Tali attività hanno fatto parte di un progetto approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico, finanziato dall'incremento del diritto annuale. La Camera di Commercio di Pisa ha realizzato servizi di supporto per l'avvio dei percorsi di alternanza, seminari di orientamento al lavoro e alla creazione d'impresa, un collaudato modello didattico volto a stimolare l'autoimprenditorialità nei giovani attraverso una competizione di imprese di studenti Impresa in Azione. Quest'ultima attività, divenuta una Best Practice nazionale, coinvolge da molti anni l'Ufficio scolastico Regionale, la Regione, molte Camere di Commercio Toscane e l'Unioncamere Nazionale ed è coordinata dalla Fondazione ISI.

Sempre nell'ambito dei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento, oltre ad Impresa in Azione 2021/22, la Camera di Commercio ha inoltre realizzato linee progettuali quali Boot camp for students: seminari di orientamento, il progetto ISILAB (nuova modalità didattica e strumenti per la crescita professionale di giovani e occupati, attraverso l'utilizzo di robot forniti da Comau) e corso di formazione per docenti ISILAB, Tourism for students (percorso per le competenze trasversali e l'orientamento mirata a formare gli studenti in tema di comunicazione digitale), seminari sulla redazione del curriculum vitae, seminari sulle skills più ricercate nel mondo del lavoro, social full immersion (Sfruttare i social network per entrare nel mondo del lavoro) e Camera orienta (Iniziativa del sistema camerale Toscano per informare gli studenti in uscita dalle Scuole Medie Superiori).

L'insieme di queste iniziative ha visto coinvolti più di 5.700 studenti della provincia di Pisa.

La collaborazione con le Università pisane è anch'essa una pratica consolidata per la Camera di Commercio di Pisa che, attraverso la partecipazione nella Fondazione ISI, offre servizi volti a stimolare la nascita di imprese innovative e la collaborazione tra mondo delle imprese e mondo della ricerca.



## Promozione PID

A partire da marzo 2018, la Camera di Commercio di Pisa, di concerto con le Camere toscane e con la Regione, ha avviato le attività per la creazione e lo sviluppo del Punto Impresa Digitale (PID) nell'ambito del progetto nazionale – approvato dal MISE – finanziato dall'incremento dell'8% del diritto annuale.

Nel 2022 l'attività si è ulteriormente confermata. La Camera di Commercio di Pisa ha portato avanti le attività relative al Punto Impresa Digitale (PID), servizio previsto dal Piano Nazionale Impresa 4.0 per diffondere tra le micro, piccole e medie imprese la conoscenza di base sulle tecnologie 4.0 aiutandole così a migliorare il proprio livello di digitalizzazione, attraverso un assessment delle competenze e l'erogazione delle conseguenti attività di orientamento e formazione, attività per le quali la Camera di Commercio di Pisa ha incaricato la Fondazione. La Camera ha anche approvato un Bando "Voucher alle imprese per iniziative di digitalizzazione-2022" per l'erogazione di voucher per le micro, piccole e medie imprese della provincia di Pisa che vogliono realizzare iniziative di digitalizzazione per 600mila euro di stanziamento. Nel complesso sono stati 361 gli assessment realizzati e 21 gli eventi/webinar realizzati sui temi della digitalizzazione, industria 4.0 ed economia circolare.

## **Programma 1.4: Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)**

- **Risultati attesi:**

1. Sviluppo attrattività turistica dei prodotti tradizionali e innovativi
2. Affermazione di una nuova destinazione turistica terre di Pisa
3. Sviluppo del Centro espositivo-congressuale anche mediante iniziative proprie di valorizzazione del connubio Arte-Innovazione-Impresa
4. Maggiore selettività delle iniziative di promozione del territorio e delle produzioni tipiche, in termini di soggetti partecipanti e di risultati ottenuti

<b>A4</b>	<b>Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio</b>	<b>25%</b>			<b>69%</b>	
A4	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale	N° imprese partecipanti alle iniziative della CCIAA di promozione del turismo e dei beni culturali (Programma 1.4) * 1000/Imprese Attive (escluse le unità locali)	30%	15,12	12,00	100%
A4	Creazione di una nuova destinazione turistica	Realizzazione progetto annuale di promozione identità di territorio "Terre di Pisa" (identità e consapevolezza della destinazione turistica): rispetto fasi e tempi programmati nell'anno	20%	68%	100%	68%
A4	Livello di coinvolgimento di altri soggetti ed Enti per la promozione turistica e dei beni culturali	Attuazione programma annuale della convenzione operativa con l'Ambito turistico TerrediPisa (rendicontazione risorse)	25%	0,00	100%	0%
A4	Capacità di innovazione post Covid-19 per l'evento Food&wine festival	Realizzazione Terredipisa Food&wine festival all'aperto	25%	si	SI	100%
A4	Livello dei flussi turistici che hanno interessato la provincia di Pisa	Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X/Presenze turistiche nella provincia di Pisa anno X-1	0%	1,34	monitoraggio	

## Impatto dell'attività realizzata nel 2022



Gli indicatori del programma “Promuovere la filiera del turismo” risultano essere stati raggiunti per una percentuale del 69%.

Con riferimento al primo indicatore relativo al grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione locale si rileva che nel complesso il numero delle imprese coinvolte nelle iniziative di promozione del turismo e dei beni culturali è stato dello 15,12 per mille imprese attive superiore al target prefissato del 12 per mille. A questo proposito si rileva che le attività nell'ambito del progetto Vetrina Toscana (specifico per ristoranti e botteghe agroalimentari) hanno trovato attuazione in specifici progetti svolti in collaborazione con i CAT Confesercenti e Confcommercio, rendicontati a fine anno alla Regione Toscana.

Per quel che riguarda la promozione della destinazione turistica Terre di Pisa, l'attività si è concentrata sulla comunicazione, attraverso il sito web dedicato ed i canali social, nonché sull'attività specifica di media relation tradizionale, nella Formazione sul design dell'Offerta Turistica, con progetto identità e collaborazione di Toscana Promozione Turistica dell'organizzazione di incoming di operatori e press tour. Complessivamente il progetto ad essa collegato ha registrato una percentuale di realizzazione pari al 68% a causa dei diversi tempi di emanazione dei bandi da parte della regione Toscana rispetto alle previsioni. La mancata rivalutazione dei target in sede di assestamento a metà anno conseguente agli impegni dell'accorpamento ha fatto sì che non sia stato adeguato il termine del progetto alle mutate tempistiche della Regione Toscana. La domanda sul bando è stata presentata nei termini ed approvata consentendo la successiva stipula della convenzione operativa annuale con l'Ambito turistico Terre di Pisa ad ottobre 2022, mentre l'originaria scadenza era stata fissata a fine luglio, senza che ciò pregiudicasse il successo del bando e il rispetto dei tempi tecnici ivi previsti è stato assicurato.

Tale ritardo della Regione Toscana nell'emanazione del bando di finanziamento ha avuto effetti anche per quanto riguarda l'altro indicatore relativo all'attuazione del programma di attività oggetto della Convenzione di Ambito sottoscritta con l'Ambito turistico Terredipisa (rendicontazione risorse). L'attività riguardante la definizione della convenzione operativa annuale con l'Ambito turistico Terre di Pisa non si è potuta pertanto completare nei tempi previsti per motivi che sono stati indipendenti dall'Amministrazione e non prevedibili a priori nel momento della definizione degli obiettivi strategici avvenuta a dicembre 2021.

Dal 14 al 16 ottobre 2022, il Servizio Promozione della Camera ha organizzato la manifestazione Terre di Pisa Food & Wine Festival arrivata alla sua decima edizione. La kermesse ha visto coinvolti i bar e i ristoranti locali con l'offerta di menù a tema “Terre di Pisa”, l'organizzazione di show cooking e di laboratori di degustazione per adulti e bambini, nonché corner espositivi tematici, tour guidati di formaggio, salumi e vino condotti da esperti degustatori e sommelier. Tutte le imprese del settore agroalimentare coinvolte, più di 80, hanno utilizzato esclusivamente prodotti del territorio. La manifestazione ha visto coinvolti 11 ristoranti del centro, nonché i sapori del Festival sono stati integrati con un "assaggio" della ricca offerta storico-culturale delle Terre di Pisa. Per coloro che hanno voluto conoscere Pisa sono state organizzate visite guidate nel centro storico alla scoperta di angoli nascosti, curiosità e aneddoti sorprendenti, mentre per chi ha voluto vivere un'esperienza enogastronomica più intensa, sono stati messi a disposizione una serie di pacchetti soggiorno con varie agenzie.

La soddisfazione degli espositori rilevata dall'indagine di customer condotta dopo la fine del festival ha rilevato una % di soddisfazione del 73%.

La partecipazione alle iniziative di educational ed incoming ha registrato un numero complessivo di 102 imprese e a quelle della formazione di 53 operatori e guide turistiche, per seminari dedicati al settore turistico-ricettivo.

### **Programma 1.5: Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese e del territorio**

- **Risultati attesi:**

1. Avvio di progetti di sviluppo sostenibile, economia circolare e smart economy



2. Maggiore diffusione di sistemi di gestione certificati nelle PMI del territorio

A5	<b>Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</b>		7,5%			100%
A5	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di sviluppo sostenibile, risparmio energetico ed economia circolare	n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X (Programma 1.5) / n° imprese richiedenti servizi informativi e di assistenza in termini di formazione, informazione e contributi nell'anno X (Programma 1.5) -2	100%	1,30	100%	100%

**Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

Con riferimento all'attività in tema di sviluppo sostenibile si è realizzata un'attività informativa relativa agli adempimenti burocratico amministrativi per la gestione dei rifiuti (MUD, SISTRI, RAEE), sistemi di gestione certificati, risparmio energetico, energie alternative, oltre che la gestione di bandi per la concessione di contributi specifici per supportare le imprese che intendono adottare sistemi di gestione ambientale, di qualità dei processi, dei prodotti e di responsabilità sociale.

L'informazione e la sensibilizzazione su detti temi è stata realizzata implementando e promuovendo l'attività dello sportello informativo e seminariale presente oramai da anni, nell'ambito del quale è stata prestata informazione ed assistenza allo sportello a circa 270 imprese.

La Camera destina risorse rinnovando un bando specifico per l'erogazione di contributi per chi acquisisce certificazioni per qualità e tra queste vi sono EMAS, OHSAS. Nel 2022 sono state concessi contributi a 75 imprese per una concessione complessiva di contributi pari a 250mila euro.

**Programma 1.6: Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture**

• **Risultati attesi:**

1. Sviluppo ed efficientamento del sistema delle partecipazioni strategiche

D1	<b>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</b>		25%			100%
D1	Grado di rendicontazione dei progetti Fondo di perequazione 2019-2020	Risorse rendicontate per progetti Fondo di Perequazione 2019-2020/Risorse ammesse per progetti Fondo di Perequazione 2019-2020	100%	1,31	100%	100%
D1	Impatto lavori tavolo infrastrutture	Risorse attratte dal territorio sulle priorità evidenziate dal tavolo Infrastrutture	0%	0,00	monitoraggio	

**Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

Il grado di raggiungimento di questo obiettivo, misurato per questa annualità dall'indicatore sulla rendicontazione dei progetti per il Fondo di perequazione 2019/2020 è da considerarsi pienamente raggiunto.

Con riferimento alla razionalizzazione delle partecipazioni, la Camera di Commercio di Pisa ha svolto la propria funzione di sostegno alla crescita dell'economia locale non solo attraverso iniziative e progetti specifici di intervento diretto, ma anche mediante la promozione, gestione e partecipazione di strutture ed infrastrutture (locali, regionali e nazionali) di interesse economico generale, in settori ritenuti di rilevanza strategica per lo



sviluppo del territorio: dalla tutela e valorizzazione delle produzioni locali alla diffusione dell'innovazione tecnologica e alla formazione imprenditoriale, fino alle infrastrutture di trasporto e mobilità – la cui disponibilità, qualità e funzionalità costituiscono un fattore decisivo per la modernizzazione e lo sviluppo della provincia.

Il susseguirsi di interventi legislativi in materia di razionalizzazione delle partecipazioni detenute dalla Pubblica Amministrazione (Legge n. 244/2007, art. 3 commi 27, 28 e 29 e 147/2013, art. 1 comma 569, L. 190/2014, art. 1 comma 612), in ultimo il D.Lgs. 175/2016 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, hanno richiesto un’attenta ricognizione delle partecipazioni detenute al fine di snellire il novero delle società partecipate direttamente ed indirettamente, che hanno portato a deliberare la messa in liquidazione, il recesso o la vendita di alcune di esse.

### Programma 2.1: Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori

- Risultati attesi:**

- Ottimizzazione dei processi degli Organismi di Composizione della crisi, di Mediazione e Arbitrato
- Sviluppo dei servizi resi anche mediante la stipula di convenzioni con altri soggetti pubblici o privati
- Formazione di mediatori e arbitri in materia di risoluzione alternativa delle controversie in tema IP e creazione all’interno dell’elenco dei mediatori e degli arbitri di una sezione speciale di soggetti qualificati in materia di Diritto Industriale
- Implementazione dell’OCRI
- Mantenimento della qualità dei servizi attraverso la verifica dei requisiti obbligatori previsti per i professionisti iscritti negli elenchi dell’Organismo (Gestori della crisi e mediatori)
- Aggiornamento dell’elenco dei gestori della crisi sulla base dei requisiti di mantenimento dell’iscrizione previsti dal D.M. n.202/2014

A6	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori		20%			100%
A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi di impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	25%	1,00	100%	100%
A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X-1	25%	122%	100%	100%
A6	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12	20%	3,00	2,00	100%
A6	Livello di contenimento del gap temporale tra emissione verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X - 3/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X - 3	30%	1,00	100%	100%



### **Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

Nel complesso il programma risulta realizzato al 100% sulla base del grado di raggiungimento degli indicatori strategici presenti.

Con riferimento ai risultati attesi si rileva che:

Si è registrato l'incremento del numero delle procedure iscritte presso l'Organismo di Composizione della crisi rispetto all'anno precedente, 45 rispetto a 37 del 2021.

E' stato pienamente realizzato il progetto nazionale 20% OCRI che comprendeva la concessione di voucher/contributi e servizi integrati che sono stati 145 rispetto ad un target di 25, oltre alla realizzazione di un evento divulgativo sugli strumenti per la valutazione dei rischi finanziari che si è realizzato il 14/11/2022.

Sempre con riferimento agli obiettivi strategici, gli accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori sono stati 3 rispetto ad un target previsto pari a 2.

Si realizzato inoltre a tra novembre e dicembre 2022 il "Corso di aggiornamento per mediatori civili e commerciali" a cui hanno preso parte 21 partecipanti.

Tra le altre attività incluse nel presente programma, si segnala che per l'emissione delle sanzioni, il workflow del lavoro dell'ufficio è stato integrato con l'utilizzo di un software scritto dal responsabile del servizio che ha consentito di dimezzare significativamente i tempi di elaborazione delle ordinanze e che ha contribuito alla piena realizzazione dell'obiettivo strategico.

### **Programma 2.2: Garantire il supporto e la promozione degli strumenti in tema di proprietà industriale**

- **Risultati attesi:**

1. Incrementare l'attività e controlli su particolari tipologie merceologiche o categoria di operatori ritenute maggiormente significative ai fini della tutela dei consumatori e della fede pubblica

A7	<b>Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale</b>		7,5%			<b>100%</b>
A7	Grado di attuazione della vigilanza metrologica e sicurezza prodotti	Verifiche metriche realizzate nell'anno X/Verifiche metriche realizzate nell'anno X-1	100%	137%	120%	<b>100%</b>

### **Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

L'obiettivo collegato al presente programma è stato pienamente raggiunto.

Con riferimento alle attività metriche, si rileva la piena ripresa dell'attività ispettiva grazie alla formazione completata nel 2021 di un dipendente dell'ufficio regolazione del mercato che ha conseguito l'abilitazione ad Assistente del servizio metrico. Ciò ha consentito di raggiungere pienamente l'indicatore assegnato realizzando 37 verifiche rispetto alle 27 condotte nel 2021.

### **Programma 3.1: Valorizzazione economica del patrimonio camerale**

- **Risultati attesi:**



1. Capacità di rilancio attività congressuale
2. Upgrading delle prestazioni digitali delle infrastrutture digitali dell'Ente
3. Miglioramento del sistema di accoglienza dell'utenza
4. Miglioramento della prestazione energetica del Palazzo

D2	<b>Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>		<b>70%</b>			<b>58%</b>
D2	Capacità di rilancio attività congressuale	Presenze periodo apertura posti venduti/Posti disponibili	30%	35%	5%	<b>100%</b>
D2	Miglioramento delle prestazioni energetiche del palazzo affari	Realizzazione progetto di efficientamento energetico	70%	0,40	100%	<b>40%</b>

### **Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

Gli obiettivi strategici connessi a questo programma risultano raggiunti al 58%.

Significativo il contributo all'offerta congressuale ed alla realizzazione di eventi espositivi/iniziative promozionali in sede camerale. Per quanto riguarda la valorizzazione economica del patrimonio camerale, ed in particolare delle sale del centro MACC, obiettivo del 2022 era assicurare la piena funzionalità del Centro dopo la chiusura conseguente alle restrizioni post pandemia.

Nel corso del 2022 le sale congressuali MACC hanno registrato una presenza di 10.674 posti "venduti" a terzi, con un trend in continua crescita.

### **Miglioramento del sistema informativo digitale della Camera**

Nel 2022 la Camera di Commercio si è dotata di un sistema evoluto di gestione appuntamenti.

Il sistema di prenotazione basato sulla A.I è stato affiancato da una infrastruttura tradizionale di prenotazione web-oriented e linkata sul sito web istituzionale.

Oltre al sistema di prenotazione appuntamento, è stato aggiunto un sistema di informazione e guida all'utente ai vari servizi erogati dalla Camera di Commercio.

Al fine di garantire la massima diffusione del prodotto si è deciso di sviluppare il progetto sulla piattaforma più diffusa sul mercato: Alexa su infrastruttura Amazon.

Si è previsto di distribuire gli appuntamenti in slot di 15 mn, 20 mn e 30 mn in base alla tipologia di servizio da erogare al cittadino.

Per agevolare la gestione di questi slot, è stata realizzata un'apposita sezione web o Backend che permette all'amministrazione di:

- Definire per ogni sede o ufficio, il responsabile per l'erogazione di quel prodotto/servizio, la distribuzione orario e gli slot. L'amministrazione ha modo di vedere l'occupazione degli slot distribuiti per giornate.

Nella gestione della richiesta dell'utente, c'è una disambiguazione per distinguere la sola richiesta di informazione dalla richiesta di appuntamento.

L'architettura generale è la seguente: L'utente dopo aver invocato la skill (Alexa) è prima guidato sulla tipologia di interazione che intende intraprendere (Informazione o prenotazione appuntamento), successivamente accede



alla landing page ed atterrando sulla pagina dedicata alla scelta del tipo di servizio di suo interesse.

### Efficientamento energetico Palazzo Affari progetto realizzato al 40%

Nel 2022 proseguendo il progetto di Efficientamento energetico del Palazzo Affari avviato nel 2020 e volto a conseguire risparmi nella spesa energetica della sede camerale attraverso interventi di manutenzione straordinaria, è stata sostituita una caldaia con una a condensazione e iniziati i lavori propedeutici all'intervento di sostituzione completa di tutti gli infissi esterni del palazzo.

Il progetto di efficientamento previsto per il 2022 ha visto la sua realizzazione per il 40% in quanto già nel primo semestre si sono registrati ritardi determinati da difficoltà di approvvigionamento dei materiali che hanno interessato le ditte edili a livello nazionale. Pertanto la realizzazione della seconda fase del progetto, che si riferiva al verbale di consegna lavori si è conclusa nel II semestre, anziché nel primo semestre come da previsione. Successivamente, nel corso del novembre 2022 è stata presentata una sospensione lavori e redatta una perizia suppletiva di variante per la quale la fine dei lavori, come da ultima fase del progetto, che contemplava già l'esclusione del target in caso di varianti, è stata prevista ad ottobre 2023, invece che entro fine 2022. In anni "normali" sarebbe stato rivalutato in assestamento, tenendo conto del mutato contesto esterno, ma anche in questo caso non è stato possibile farlo.

### Programma 3.5: Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane

- Risultati attesi:**

- Mantenimento di un buon grado di soddisfazione del personale rilevato tramite indagini di clima, nonostante le tensioni dovute alle prospettive di cambiamento
- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale

C1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane		20%			95%
C1	Grado di realizzazione del progetto sulla realizzazione dell'indagine di People (considerata l'applicazione della modalità di prestazione lavorativa ibrida e l'accorpamento)	Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n/Punteggio ottenuto da indagine di People nell'anno n-1	100%	0,95	1,00	95%
C1	Riduzione tasso assenteismo	Grado di assenteismo anno X/Grado assenteismo medio triennio precedente	0%	1,15	1,00	87%

### Impatto dell'attività realizzata nel 2022

Nel complesso l'obiettivo risulta essere stato raggiunto al 95%.

L'indicatore collegato a questo obiettivo strategico si riferisce all'Indagine sul benessere Organizzativo, realizzata annualmente e internamente dalla Camera, che si basa sul sistema di rilevazione ai sensi dell'art.14 comma 5 del Decreto legislativo n.150 del 2009 predisposto dalla Commissione CIVIT proprio per la realizzazione di indagini sul personale, volto a rilevare tre diversi ambiti: livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema "azienda" nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Nel 2022 l'indagine è stata realizzata nel mese di dicembre nei confronti di tutti il personale della CCIAA di TNO mediante la compilazione on line del questionario utilizzando l'applicazione Google Moduli. Ai fini del conteggio



dell'indicatore vengono presi in considerazione e confrontati i risultati della sede di Pisa con quelli della pre-esistente Camera dell'anno precedente. Questi sono stati positivi sebbene leggermente in calo rispetto all'anno precedente, con un risultato sintetico pari a 4,27 (3,6 è il dato di sufficienza).

Con riferimento alla formazione si rileva che la CCIAA ha inoltre proseguito nel percorso di formazione ed aggiornamento delle professionalità esistenti che continua ad essere supportato a livello nazionale da Unioncamere con un piano estensivo di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema camerale nella sua globalità. Si segnala che nel secondo semestre del 2022 la Camera di TNO ha attuato un percorso formativo che si è attuato in tre incontri presso le tre sedi principali del nuovo Ente denominato "Costruiamo TNO" e che ha riguardato tutto il personale.

Il tasso di assenteismo del 2022 è stato pari a 6,33 rispetto a quello del triennio precedente pari a 5,50 pertanto l'indicatore si è assestato all'87%.

### Programma 3.7: Continuare a creare valore aggiunto

- Risultati attesi:**

- Ottimizzazione gestione incassi da diritto annuale

D3	Continuare a creare valore aggiunto		5%			99%
D3	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-1 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2021) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-1 (per anno di cassa 2022) / Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-2(=F24 + altre forme, anno di cassa 2020) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-2 (per anno di cassa 2021)	100%	0,99	1,00	99%

### Impatto dell'attività realizzata nel 2022

Questo programma, che attiene principalmente a valutazioni di carattere economico finanziario, per il 2022 si è concentrato sulla redditività dell'Ente e sulla sua capacità di incrementare le riscossioni da diritto annuale

Nel complesso l'obiettivo risulta realizzato al 99% proprio con riferimento alla realizzazione dell'indicatore relativo al grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del diritto annuale dell'anno precedente che, anche per quest'anno, ha evidenziato una notevole efficacia.

### Programma 3.8: Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico statistica

- Risultati attesi:**

- Aumento del gradimento sull'accessibilità e sui contenuti del sito
- Incremento della comunicazione tramite lo strumento delle campagne mailing
- Maggior livello di accountability e trasparenza dell'azione camerale



4. Ottimizzazione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione
5. Affermazione del ruolo della Camera di commercio come detentore dei dati economico-statistici della provincia.

C2	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica		80%			90%
C2	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	25%	1,00	100%	100%
C2	Livello di qualificazione della banca dati Crm	N° di imprese qualificate nella piattaforma mailing/Imprese Attive (escluse le unità locali)	25%	22%	23,0%	95%
C2	Grado di utilizzo del sito	N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X-1	20%	56%	1,00	56%
C2	Livello di visibilità delle iniziative camerale sui media	Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico - statistici) nell'anno X/Uscite medie (stampa e on line) di comunicati prodotti dall'ente (promozione di iniziative camerale e dati economico - statistici) nell'anno X-1	30%	1,02	1,00	100%

### **Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

Nel complesso l'obiettivo risulta raggiunto al 90%.

In tema di trasparenza nel corso dell'anno la Camera ha costantemente monitorato e aggiornato la sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale, nel rispetto del D.Lgs. 33/2013 s.m.i., tanto per i contenuti quanto per la correttezza dell'alberatura.

Nel Cruscotto di Ente è presente un indicatore specifico in cui si dà conto dell'esito del monitoraggio effettuato sulla sezione Amministrazione Trasparente, sulla base dell'attestazione annualmente resa dall'OIV sulla base della griglia predisposta da ANAC.

### **Comunicazione**

Le attività di comunicazione della Camera di Commercio si sono esplicitate, oltre che per mezzo di programmi previsti per la comunicazione istituzionale non pubblicitaria, anche attraverso iniziative promozionali, l'organizzazione di eventi e la partecipazione a rassegne specialistiche.

Le piattaforme social della Camera hanno registrato i seguenti risultati che risultano tutti in crescita al 30 giugno 2022 rispetto a fine anno 2021: Facebook (3.716 follower rispetto a 3.025 nel 2021), Twitter (1.347 nel 2022 rispetto a 1.308 a fine 2021).

Con riferimento all'indicatore relativo al grado di utilizzo del sito, che risulta parzialmente raggiunto, si segnala la non rilevanza dell'indicatore strategico basato sul confronto temporale in quanto al momento della costituzione di TNO si è proceduto con l'avvio del nuovo sito camerale ed inoltre le rilevazioni sul I semestre non



sono confrontabili con il semestre dell'anno precedente in quanto sono cambiati i sistemi di monitoraggio dei flussi sul sito comportando una difficoltà di depurazione del dato per renderlo comparabile con l'anno precedente.

E' proseguito il servizio di newsletter "Il Registro Imprese Informa", diretta ai professionisti (4 numeri realizzati nel 2022 che sono stati inviati a oltre 600 indirizzi e-mail) che hanno rapporti con il Registro delle Imprese allo scopo di informarli sulle novità, le tempistiche e le procedure in capo al servizio.

La qualificazione del CRM risulta una delle attività con cui la Camera riesce ad offrire una comunicazione efficace e mirata; per questo motivo è stato confermato tra gli obiettivi strategici dell'Ente quello di mantenere una percentuale di imprese qualificate rispetto al totale di quelle attive presenti in provincia, che alla fine dell'anno risulta essere raggiunto, complice il passaggio ad un nuovo sistema di mailing, al 95%.

L'indicatore strategico riguardante il livello di visibilità sui media (stampa e on line) che mette a confronto le uscite medie sia sulla stampa che on line dei comunicati prodotti dall'ente negli anni 2022 e 2021 evidenzia un incremento che fa superare il target prefissato del 2%.

### Programma 3.9: Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza

- Risultati attesi:**

1. Semplificazione e trasparenza a favore delle imprese e degli intermediari nell'ottica di una progressiva contrazione dei costi sopportati dalle imprese
2. Mantenimento degli standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi erogati all'utenza
3. Mantenimento dell'elevato grado di soddisfazione dell'utenza
4. Utilizzo della posta elettronica certificata nella notificazione delle sanzioni
5. Integrazione in ambiente Com.Unica delle procedure telematiche presidiate dal SUAP
6. Maggior consumo di documenti certificativi in modalità telematica e calibrati sulle esigenze dell'utenza
7. Ottimizzazione dell'orario di apertura per l'accesso del pubblico agli uffici del R.I

B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	100%			100%	
B1	Mantenimento degli standard previsti nella Carta dei Servizi anche a seguito dell'implementazione del lavoro agile	$\Sigma$ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi) / N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi	25%	98,2%	95%	100%
B1	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	(N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X / N° questionari realizzati e compilati anno X) / Percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X - 1	5%	0,99	100%	99%
B1	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (Ri e sportello polif.) sul numero	N° di contatti con esito negativo (colore giallo/rosso segnalati tramite totem) / N° contatti dello sportello fisico anno X	5%	1,5%	5%	100%



	complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi					
B1	Grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine (almeno buono)	Esito della valutazione nei confronti delle imprese (su una scala da 1 a 5) (valore medio)	5%	3,30	3,00	100%
B1	Livello di diffusione degli strumenti digitali camerali tra le imprese	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/N° sedi di impresa registrate all'01/01 anno X	20%	9%	8%	100%
B1	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	10%	-6,00	-5,00	100%
B1	Livello di diffusione servizi qualificati per start up e PMI innovative	N° di start up e PMI innovative iscritte nel Registro Imprese (dato di stock)	0%	379,00	monitoraggio	
B1	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	0,94	85%	100%
B1	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione) anno X (Pec incluse)	15%	4,54	6,00	100%
B1	Grado di accoglienza dell'utenza che si rivolge telefonicamente all'ente	N° telefonate non risposte anno X (negli orari di apertura dell'ente) / N° telefonate pervenute (negli orari di apertura dell'Ente)	5%	0,19	0,20	100%

### **Impatto dell'attività realizzata nel 2022**

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico di sintesi collegato a questo programma è stato pari al 100%.

Con riferimento all'operatività del Registro Imprese, anche nel 2022 è proseguito l'utilizzo della PEC per la trasmissione di verbali di accertamento delle violazioni Registro Imprese, REA e Artigiane nonostante il permanere di alcune criticità determinate dalla scarsa attenzione delle imprese alla regolare tenuta dei propri indirizzi ed agli esigui strumenti di verifica; si segnala al riguardo che il sopraccitato DL 76/2020 2020 è intervenuto ribadendo l'obbligo per le imprese di provvedere ad iscrivere e tenere aggiornato il proprio indirizzo PEC, introducendo anche sanzioni pecuniarie.

Con riferimento all'integrazione in ambiente ComUnica delle procedure telematiche indirizzate al SUAP, va specificato che tale procedimento, non ancora conseguito nel corso del 2022, è necessariamente correlato all'attività di InfoCamere e della Regione Toscana.

In questi ultimi anni la Camera ha perseguito l'obiettivo di garantire livelli sempre migliori di qualità e di soddisfazione dell'utenza, avvalendosi di strumenti di misurazione delle performance dell'Ente, oltre che di strumenti di rilevazione della soddisfazione dell'utenza (quali indagini di customer satisfaction, rilevazioni sul gradimento dei servizi anagrafico certificativi rilevati tramite totem, rilevazioni puntuali della soddisfazione dell'utenza su iniziative di carattere promozionale e di formazione manageriale, rilevazioni di outcome); vengono quindi in questo modo parallelamente perseguiti e monitorati gli obiettivi riguardanti la qualità erogata e quella percepita. Tutto ciò, unitamente al rispetto della Carta dei Servizi dell'Ente, consente all'Ufficio del Registro delle Imprese di mantenere e migliorare gli standards qualitativi e di incrementare continuamente le sue performances ottimizzando i procedimenti interni.



Si rileva al riguardo l'indicatore sui tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche, che anche nel 2022 si conferma inferiore al target prefissato.

Correlato al miglioramento dell'offerta di servizi vi è anche il potenziamento di una vera e propria consulenza che viene fornita a imprese e professionisti su vari canali; dalle informazioni telefoniche a quelle fornite in via telematica (mail, PEC, ecc.), senza tralasciare l'importanza di uno sportello fisico a disposizione per approfondimenti su tematiche particolari e complesse. Ad uno sportello telefonico di 23 ore alla settimana, si è consolidato il supporto specialistico in self care (c.d. SARI 2.0) che consiste nella messa a disposizione dell'utenza di una banca dati costantemente aggiornata e disponibile 24H/7gg contenente informazioni sugli adempimenti relativi al Registro delle Imprese comprensivo anche di un sistema di prenotazione di chiamata per facilitare l'accesso al personale qualificato per le richieste più specifiche.

In considerazione della sempre maggiore importanza riconosciuta alla diffusione degli strumenti digitali tra le imprese, a partire dal 2020 è stato introdotto un nuovo obiettivo strategico dell'Ente che mira a favorire la diffusione della cultura digitale tra le imprese, mostrando i vantaggi dello sviluppo in digitale tra cui la rapidità nel reperimento delle informazioni e il notevole risparmio di tempo e di costi; gli strumenti digitali presi in considerazione sono lo SPID, la firma remota e il cassetto digitale utili per lo svolgimento in digitale della propria attività. A consuntivo l'indicatore risulta raggiunto al 90%; elemento trainante si conferma il cassetto digitale, esclusiva camerale che consente all'imprenditore di avere in tempi rapidi tutti i dati relativi alla propria impresa (visure, atti, ecc.), mentre meno sfruttati sono la firma remota (ancora preferita rimane la CNS a cui si sta affiancando anche il nuovo token wireless) e lo SPID che, soprattutto in questo periodo di pandemia globale, ha visto il suo diffondersi anche tramite attraverso altri canali (tramite CNS ad es. ogni persona può ottenere in autonomia lo SPID senza ricorrere al sostegno della Camera).

Altri indicatori sulla qualità erogata sono rispettivamente:

La Carta dei Servizi camerali, annualmente oggetto di revisione, che prevede standard specifici per i principali servizi erogati dall'Ente. Il grado di compliance agli standard previsti in tale documento rappresenta un obiettivo strategico dell'Ente che viene misurato mediante l'adozione di specifici indicatori sia nel cruscotto di Ente che negli obiettivi assegnati ai servizi ed agli uffici. Nel 2022, nonostante l'imminente accorpamento, la Camera ha deciso di mantenere inalterato il target di compliance pari al 95% previsto ad inizio anno per confermare il suo impegno nei confronti dei propri stakeholders e del sistema imprenditoriale della provincia.

L'indicatore di tempestività dei pagamenti calcolato secondo le indicazioni ministeriali nel 2022 si è confermato con valore negativo -6,00 e quindi, secondo le modalità di costruzione dell'indicatore stesso, più performante rispetto ad un target atteso pari a -5.

Sempre in un'ottica di miglioramento della qualità erogata, come per il 2021, anche nel 2022 è stato mantenuto un particolare indicatore destinato a valutare il grado di accoglienza dell'utenza che si rivolge telefonicamente all'Ente, a seguito della definizione di un gruppo di dipendenti, di categoria A e B, afferenti a diversi uffici, a cui è stato affidato il compito di rispondere alle chiamate in arrivo al centralino per poi smistarle tra i vari uffici di competenza. L'indicatore in questione mette a confronto il numero delle telefonate non risposte dell'anno 2022 con il totale di quelle pervenute nell'anno 2022 prevedendo quale misura dell'efficacia di tale gruppo di risponditori mantenendosi al di sotto dello 0,20.

La qualità percepita è stata invece rilevata mediante indicatori specifici destinati a misurare il grado di soddisfazione dell'utenza tramite diverse rilevazioni: somministrazione di questionari a conclusione delle iniziative di carattere promozionale e/o formative (questionari compilati principalmente on line tramite applicativi specifici) e indagini mirate a rilevare la soddisfazione di lungo periodo (indagini di outcome), realizzate



tramite interviste telefoniche condotte da una società di sistema appositamente incaricata, piuttosto che l'utilizzo di un totem finalizzato a rilevare la soddisfazione dell'utenza dei servizi anagrafici tramite emoticons collocato all'ingresso degli uffici (Registro imprese e Sportello Polifunzionale).

### 3.2 - Rendicontazione degli obiettivi individuali – aree dirigenziali

#### RIEPILOGO

#### SEGRETARIO GENERALE

#### Realizzazione complessiva obiettivi 94%

Prospettiva		IMPRESSE E TERRITORIO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
<b>Priorità 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale</b>			<b>40%</b>			<b>91%</b>
A1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy	25%	87%	95%	<b>92%</b>
A3		Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica e organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano	20%	100%	95%	<b>100%</b>
A4		Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio	25%	69%	95%	<b>72%</b>
A5		Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese	20%	100%	95%	<b>100%</b>
Prospettiva		<b>ECONOMICO FINANZIARIO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2022</b>	<b>Risultato Atteso 2022</b>	<b>% Realizzazione 2022</b>
D1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 1	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture	10%	100%	95%	<b>100%</b>
<b>Priorità 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b>			<b>15%</b>			<b>100%</b>
Prospettiva		<b>IMPRESSE E TERRITORIO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2022</b>	<b>Risultato Atteso 2022</b>	<b>% Realizzazione 2022</b>
A6	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori	50%	100%	95%	<b>100%</b>
A7		Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	50%	100%	95%	<b>100%</b>



Priorità 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto			45%			94%
Prospettiva		PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
B1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza	20%	100%	95%	100%
Prospettiva		CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
C1	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	20%	95%	95%	100%
C2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico - statistica	10%	90%	95%	95%
C2	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell' anno	5%	0,00	0,00	100%
C2	Livello di Monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X e controllati/Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X	5%	100%	100%	100%
C2	Grado di realizzazione degli Adempimenti a carico del commissario ad Acta come da elenco predisposto da Infocamere	Adempimenti necessari all'avvio di una nuova Camera di Commercio per accorpamento a carico del Commissario ad acta realizzati/Adempimenti necessari all'avvio di una nuova Camera di Commercio per accorpamento a carico del Commissario ad acta da realizzare	20%	100%	90%	100%
Prospettiva		ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
D2	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 3	Valorizzazione economica del patrimonio camerale	15%	58%	95%	61%
D3		Continuare a creare valore aggiunto	5%	99%	95%	100%

#### AREA RISORSE STRUMENTALI – poi ridefinita per TNO Area Amministrazione

Realizzazione complessiva obiettivi 82%

Prospettiva		PROCESSI INTERNI	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
B1	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza		10%			100%



B1	Livello di tempestività dei pagamenti	Indicatore sulla tempestività dei pagamenti anno X	100%	-6,00	-5	100%
Prospettiva		CRESCITA E APPRENDIMENTO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
C2	<b>Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica</b>		30%			96%
C2	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	10%	1,00	100%	100%
C2	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito (molto)	N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X-1	10%	0,56	1,00	56%
C2	Livello di Monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X e controllati/Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X	10%	1,00	100%	100%
C2	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell' anno	10%	0,00	0%	100%
C2	Incremento soddisfazione servizio accoglienza cliente	Attivazione servizio WelCam on line	20%	28/03/2022	31/03/2022	100%
C2	Grado di realizzazione degli Adempimenti a carico del commissario ad Acta come da elenco predisposto da Infocamere	Adempimenti necessari all'avvio di una nuova Camera di Commercio per accorpamento a carico del Dirigente risorse strumentali realizzati/Adempimenti necessari all'avvio di una nuova Camera di Commercio per accorpamento a carico del Dirigente risorse strumentali da realizzare	40%	1,00	90%	100%
Prospettiva		ECONOMICO FINANZIARIO	Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
D3	<b>Continuare a creare valore aggiunto creato</b>		60%			73%
D3	Grado di efficienza di consumo di energia elettrica (indicatore pareto)	Consumi energia elettrica anno X/Consumi energia elettrica anno X-1	25%	1,01	1,00	99%



D3	Grado di efficacia dell'azione di sollecito sulla riscossione del pagamento del Diritto Annuale dell'anno precedente (indicatore bench)	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-1 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2021) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-1 (per anno di cassa 2022) / Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno X-2(=F24 + altre forme, anno di cassa 2020) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno X-2 (per anno di cassa 2021)	30%	0,99	1,00	99%
D3	Miglioramento delle prestazioni energetiche del palazzo degli affari	Realizzazione progetto di efficientamento energetico	45%	0,40	100%	40%

## AREA SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA E TUTELA

Realizzazione complessiva obiettivi 99%

Valenza indicatore		Indicatore				
IMPRESE E TERRITORIO			Peso	Valore ottenuto 2022	Risultato Atteso 2022	% Realizzazione 2022
A6	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica		40%			100%
A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi	N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X/N° di gestioni avviate presso l'Organismo di composizione delle crisi anno X-1	20%	100%	100%	100%
A6	Livello di contenimento del gap temporale tra emissione verbali ed ordinanze	N° provvedimenti emessi per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X - 3/N° provvedimenti da emettere per omissione o tardivo pagamento su verbali di accertamento emessi e trasmessi dal Registro Imprese per anno X - 3	20%	100%	100%	100%
A6	Grado di coinvolgimento degli attori locali in tema di giustizia alternativa	N° di accordi in essere in tema di giustizia alternativa e tutela dei consumatori al 31/12	10%	3,00	2,00	100%
A6	Grado di implementazione dell'Organismo di composizione delle crisi di impresa (OCRI)	Realizzazione progetto nazionale 20% per OCRI	20%	1,00	100%	100%



A7	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti all'interno della priorità 2	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale	30%	100%	95%	100%
<b>PROCESSI INTERNI</b>			<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2022</b>	<b>Risultato Atteso 2022</b>	<b>% Realizzazione 2022</b>
<b>B1</b>	<b>Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</b>		<b>45%</b>			<b>100%</b>
B1	Grado di rispetto degli standard previsti nella Carta dei Servizi	Σ (risultato annuo di rispetto dello standard previsto per ciascun indicatore contenuto nella Carta dei servizi) / N° degli indicatori contenuti nella Carta dei servizi (Area semplificazione trasparenza e tutela)	25%	98%	95%	100%
B1	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) (su tutte le iniziative della CCIAA)	Area gest.patr. Fin. E Rdm: (N° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative anno X / N° questionari realizzati e compilati anno X) / Percentuale di soddisfazione rilevata nell'anno X - 1	10%	100%	100%	100%
B1	Grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (Ri e sportello polif.) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi	N° di contatti con esito negativo (colore giallo/rosso segnalati tramite totem) / N° contatti dello sportello fisico anno X	10%	1%	5%	100%
B1	Grado di implementazione del sistema qualità	Nuovi strumenti digitali attivati (firma digitale remota, SPID, cassetto digitale dell'imprenditore) nell'anno X/N° sedi di impresa registrate all'01/01 anno X	15%	9%	8%	100%
B1	Grado di utilizzo da parte delle imprese dei servizi anagrafico certificativi erogati telematicamente	N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati o richiesti on line nell'anno X/N° di documenti (certificati d'origine, visure e certificati RI, smart card) rilasciati nell'anno X	10%	94%	85%	100%
B1	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche	Tempi medi di lavorazione pratiche telematiche (comprensivi dei tempi di sospensione) anno X (Pec incluse)	20%	4,54	6,00	100%
B1	Tasso di sospensione delle pratiche Ri	n° pratiche sospese/n° pratiche pervenute (indicatore calcolato includendo le PEC)	10%	24%	25%	100%
<b>Prospettiva</b>		<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2022</b>	<b>Risultato Atteso 2022</b>	<b>% Realizzazione 2022</b>



C2	<b>Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico- statistica</b>		10%			91%
C2	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e risultati conformi/N° adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	20%	100%	100%	100%
C2	Grado di soddisfazione sull'utilità del sito	N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X/N° di utenti del sito camerale rilevati tramite google analytichs nell'anno X-1	20%	0,56	1,00	56%
C2	Livello di efficacia misure poste in essere per prevenzione corruzione	Numero di eventi corruttivi verificatisi nell' anno	10%	0%	0,00	100%
C2	Livello di monitoraggio dei contratti stipulati e delle sovvenzioni erogate	Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X e controllati/Rapporti aventi Valore economico > € 20.000 conclusi nell'anno X	50%	100%	100%	100%
<b>Prospettiva</b>		<b>ECONOMICO FINANZIARIO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valore ottenuto 2022</b>	<b>Risultato Atteso 2022</b>	<b>% Realizzazione 2022</b>
D3	<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>		5%			100%
D3	Margine contribuzione dell'attività commerciale	Ricavi da attività commerciale/Costi diretti da attività commerciale (attività di cui alla lettera f dell'art. 2 c.1 nuova L.580)	100%	1,26	1,10	100%



### 3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa

Come specificato dalle Linee Guida di Unioncamere, la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso deve essere effettuata secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ente, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a) misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b) verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c) esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- d) multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- e) eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Con riferimento a quanto previsto dal SMVP della CCIAA, esso definisce la propria performance organizzativa articolandola su due livelli:

- La performance complessiva dell'Ente;
- La performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente

Nella Relazione si riportano gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, come previsto dalle Linee Guida di Unioncamere, che specificano quanto disposto dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio culturale e metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

L'approccio Balanced Scorecard ha permesso di strutturare la rappresentazione della performance organizzativa secondo le prospettive di analisi di seguito descritte:

Imprese, Territorio e Consumatori: 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 e Crescita: 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

Dimensione Economico-Finanziaria dell'Ente: 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

Con riferimento a quanto previsto dal SMVP della ex CCIAA di Pisa, per la performance organizzativa dell'Ente si



tiene conto di indicatori sintetici frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici e viene calcolata come segue:

$$MR1 = S (m1 \cdot p1 + \dots + mn \cdot pn) / S (p1 + \dots + pn)$$

Dove

MR1 = media dei risultati dei singoli obiettivi, che potrà variare tra un minimo di 0 e un massimo di 100

m1, ..., mn = valutazioni dei risultati relativi ai singoli obiettivi

p1, ..., pn = pesi di ogni obiettivo

p1 + ... + pn = sommatoria pesi di ciascun obiettivo

Lo stesso procedimento di calcolo si applica ai cruscotti delle aree dirigenziali.

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, ...). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

- Eccellente: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 100 e 91
- Più che adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 90 e 81
- Pienamente adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 80 e 71
- Non pienamente adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è compreso tra 70 e 60
- Non adeguato: Se indice sintetico degli obiettivi di ente è inferiore a 60

Attraverso la metodologia della BSC è stato sviluppato un sistema di reporting, così come evidenziato con la Mappa strategica che in modo grafico permette di evidenziare e sintetizzare con dei colori il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato:

 = raggiungimento <70%     = raggiungimento tra 70% e 90%     = raggiungimento >90%.

La misurazione relativa all'anno 2022 è stata effettuata nel mese di maggio 2023; nel mese successivo lo scrivente OIV ha ricevuto dalla Struttura Tecnica di Supporto il report di monitoraggio della performance organizzativa di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, e il report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa), che consente di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree.

Di conseguenza l'OIV:

- a) ha analizzato nel merito le risultanze dei report formalizzati; la valutazione di tutti gli elementi considerati (la performance di ente, già riportata nel capitolo 1, si attesta su un punteggio complessivo pari al **87,8%**, in



linea con gli obiettivi che l'Ente si era prefissato) consente di esprimere un giudizio positivo;

- b) a questo proposito si rileva che il risultato di Ente è stato influenzato dal fatto che non è stato effettuato l'aggiornamento degli obiettivi nel corso dell'anno, né prima né successivamente all'accorpamento. L'OIV presa visione delle situazioni di criticità verificatesi ha convenuto nel valutare che tali situazioni non siano state imputabili agli uffici e pertanto non debbano inficiare il raggiungimento dei risultati dei servizi ed uffici. Nel dettaglio dell'analisi del raggiungimento dei vari obiettivi strategici, sono state opportunamente illustrate tali situazioni.

## 4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Rispetto a quanto previsto dal SMVP, la CCIAA ha rispettato le fasi e i tempi previsti per il processo di misurazione e valutazione della performance con l'eccezione dell'aggiornamento infrannuale degli obiettivi.

Come già ampiamente descritto nell'anno 2022 per motivi legati all'accorpamento ed al ruolo rivestito dal Segretario generale della CCIAA di Pisa che ha presieduto il processo di preparazione e coordinato l'armonizzazione delle procedure delle Camere accorpate come Commissario ad Acta, aveva ritenuto di rinviare al momento della programmazione delle attività del secondo semestre di TNO la valutazione per l'assestamento del monitoraggio degli obiettivi di CCIAA Pisa. In autunno, tuttavia, in coerenza con gli indirizzi espressi dall'OIV della nuova Camera di TNO, si è ritenuto di rinviare alla fase finale di valutazione, l'esame dei fattori di contesto che avevano impedito il programmato svolgimento delle attività di CCIAA Pisa e dunque il perseguimento degli obiettivi o della misura dei target assegnati nel dicembre 2021.

### 4.1 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance

Il Ciclo di gestione della performance della Camera ha ormai raggiunto un buon livello di maturità, essendo un processo strutturato e condiviso ormai da diversi anni.

Grazie alle indicazioni fornite da Unioncamere e alla supervisione e impulso dell'OIV, il ciclo è stato via via affinato in un'ottica di miglioramento continuo.

Già nel 2021 il cruscotto direzionale curato da Unioncamere rilevava i seguenti punti di forza:

capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità

capacità di restituire risorse al territorio

rispetto tempi evasione pratiche RI

senza alcun punto di debolezza

La Relazione sulla performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo e, allo stesso tempo, è lo strumento di analisi per dar vita ad azioni migliorative e correttive.

Il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2022, l'ultimo della ex CCIAA di Pisa a seguito dell'accorpamento con le consorelle di Massa Carrara e Lucca, si conclude con la presente Relazione della Performance 2022 ed ha sviluppato i seguenti documenti:

- ❖ Programma pluriennale di mandato- ultimo aggiornamento con Delibera di Consiglio n. 11 del 19 ottobre 2018;
- ❖ Relazione Previsionale e Programmatica - Delibera del Commissario straordinario n. 81 del 28 ottobre 2021;
- ❖ Preventivo 2022, Relazione al Preventivo, PIRA  
Delibera del Commissario Straordinario n. 94 del 22 dicembre 2021



- ❖ Budget direzionale, il Cruscotto di Ente e gli obiettivi al Segretario Generale per l'anno 2022  
Delibera del Commissario Straordinario n 95 del 22 dicembre 2021,
- ❖ Piano triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità e Piano triennale della trasparenza e dell'integrità – Delibera del Commissario n. 5 del 25 febbraio 2022;
- ❖ Piano Integrato di attività e organizzazione PIAO – Delibera del Commissario n. 44 del 29 giugno 2022;
- ❖ Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – ultimo aggiornamento con Delibera del Commissario n. 76 del 5 ottobre 2021
- ❖ Bilancio consuntivo, Relazione al Bilancio e Rapporto sui risultati al 30 giugno 2022 della Camera di Commercio di Pisa - Deliberazione di Consiglio della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest n. 8 del 4 ottobre 2022.

### **PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DEI RISULTATI**

- Programmazione
- Gestione
- Monitoraggio
- Aggiornamento – Revisione
- Rendicontazione

Con riferimento agli indicatori di *outcome*, occorre richiamare il tema degli “obiettivi generali” di cui all’art. 5, comma 1, del D. Lgs. 74/2017. Al riguardo Unioncamere riferisce che, in prospettiva, la pianificazione delle singole CCIAA conterrà un nucleo di obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad un pacchetto di parametri *core* in grado di testimoniare l’esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli *stakeholders* nell’ambito del macro-ambiente del sistema camerale nel suo complesso. Gli obiettivi comuni sono stati inseriti nel Ciclo delle performance di TNO 2022.

### **AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

A fronte dell'accorpamento nella CCIAA TNO la presente sezione non viene compilata.