

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

CCIAA della Maremma e del Tirreno

Gennaio 2019

Approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 7 del 31 gennaio 2019



## Presentazione del Piano

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

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

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

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

## **Presentazione del Piano**

E' questo il terzo anno di vita della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, che ha anticipato la riforma del sistema camerale allora in atto ed ha riunito i due territori di Livorno e Grosseto, accogliendo la sfida di rimanere vicino al mondo delle imprese e di aiutarle a vincere le difficili scommesse poste dall'evoluzione del mercato economico.

Il contesto normativo è tuttora in fase di definizione e questo non giova certo all'operatività del sistema camerale nel suo complesso.

Tuttavia è forte l'impegno di tutti noi a dare concretezza agli obiettivi affidati alla Camera di Commercio.

Lo testimonia questo Piano della performance, che documenta la professionalità ed il rigore posto nell'attuazione dei programmi che il Consiglio camerale affida alla struttura ed i risultati ottenuti.

Con questo strumento la Camera di Commercio vuole rendere partecipi tutti i suoi stakeholder della sua organizzazione, dei suoi strumenti conoscitivi, delle linee guida e delle attività svolte, garantendo così trasparenza e intelligibilità verso le imprese, le Associazioni, le altre Istituzioni pubbliche, gli utenti, i lavoratori dipendenti e i cittadini in genere.

**IL PRESIDENTE**

**Riccardo Breda**



## Presentazione del Piano

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

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

Le linee prioritarie di intervento per l’anno 2019 possono essere sintetizzate come segue:

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

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

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

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende, anche nel nuovo contesto delineato dalla riforma del sistema camerale, continuare a svolgere a pieno il proprio ruolo di ente pubblico con funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell’ambito delle economie locali e ponendo una particolare, rinnovata attenzione a fornire, attraverso tutti i canali di comunicazione, un’informazione chiara e completa ai suoi stakeholder.

### IL SEGRETARIO GENERALE

**Pierluigi Giuntoli**

# Indice

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



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

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

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

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

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



## 1.1 Chi siamo

### Le Origini

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

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

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

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

## 1.1 Chi siamo

### I Valori

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

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

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

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

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



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

### Presidente

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

- Rappresenta la Camera all'esterno.

### Consiglio

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

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

### Giunta

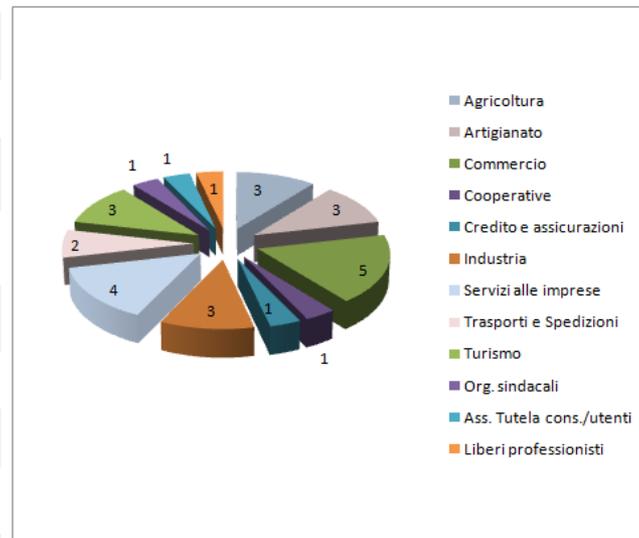
Organo esecutivo della Camera di Commercio. È eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata. Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio d'esercizio, la Giunta:

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

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

**Consiglio - Presidente: Riccardo Breda**

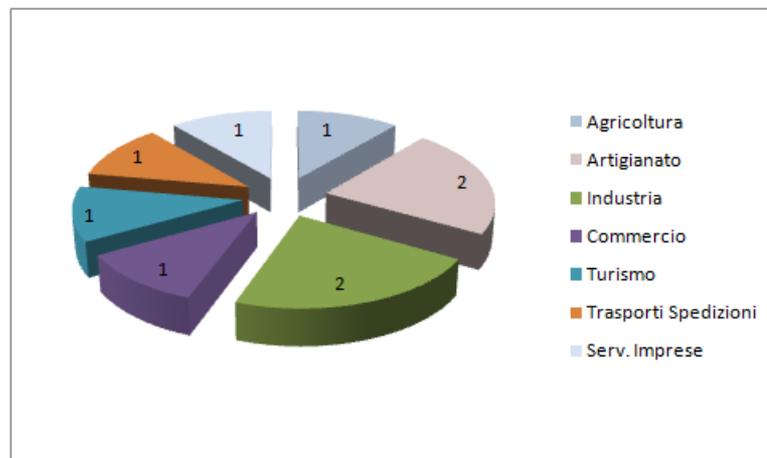
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Enrico Rabazzi	Agricoltura	Giuseppe D'Alessandro	Cooperative
Paolo Rossi	Agricoltura	Pier Ferruccio Lucheroni	Turismo
Paolo Giannini	Agricoltura	Maurizio Parrini	Turismo
Alberto Ricci	Industria	Sergio Andreucci	Turismo
Alessia Prosperi	Industria	Gloria Dari	Trasporti e Spedizioni
Diego Nocenti	Industria	Laura Miele	Trasporti e Spedizioni
Riccardo Breda	Artigianato	Paolo Sodi	Credito e Assicurazione
Maurizio Serini	Artigianato	Ottorino Lolini	Servizi alle Imprese
Michela Hublitz	Artigianato	Umberto Paoletti	Servizi alle Imprese
Marcello Bargellini	Commercio	Daniela Morosini	Servizi alle Imprese
Anna Landini	Commercio	Luciano Bianchi	Servizi alle Imprese
Matteo Valori	Commercio	Monica Cavallini	Org. Sindacali Lavoratori
Carla Palmieri	Commercio	Gisella Seghettini	Ass. Tutela Consumatori/Utenti
Antonio Melani	Commercio	Matteo Trumpy	Liberi professionisti



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

### Giunta

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



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

### Segretario Generale

Il Segretario Generale, con funzioni di vertice dell'Amministrazione, ha il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.

### Dirigenza

Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

### La Dirigenza

**Pierluigi Giuntoli**

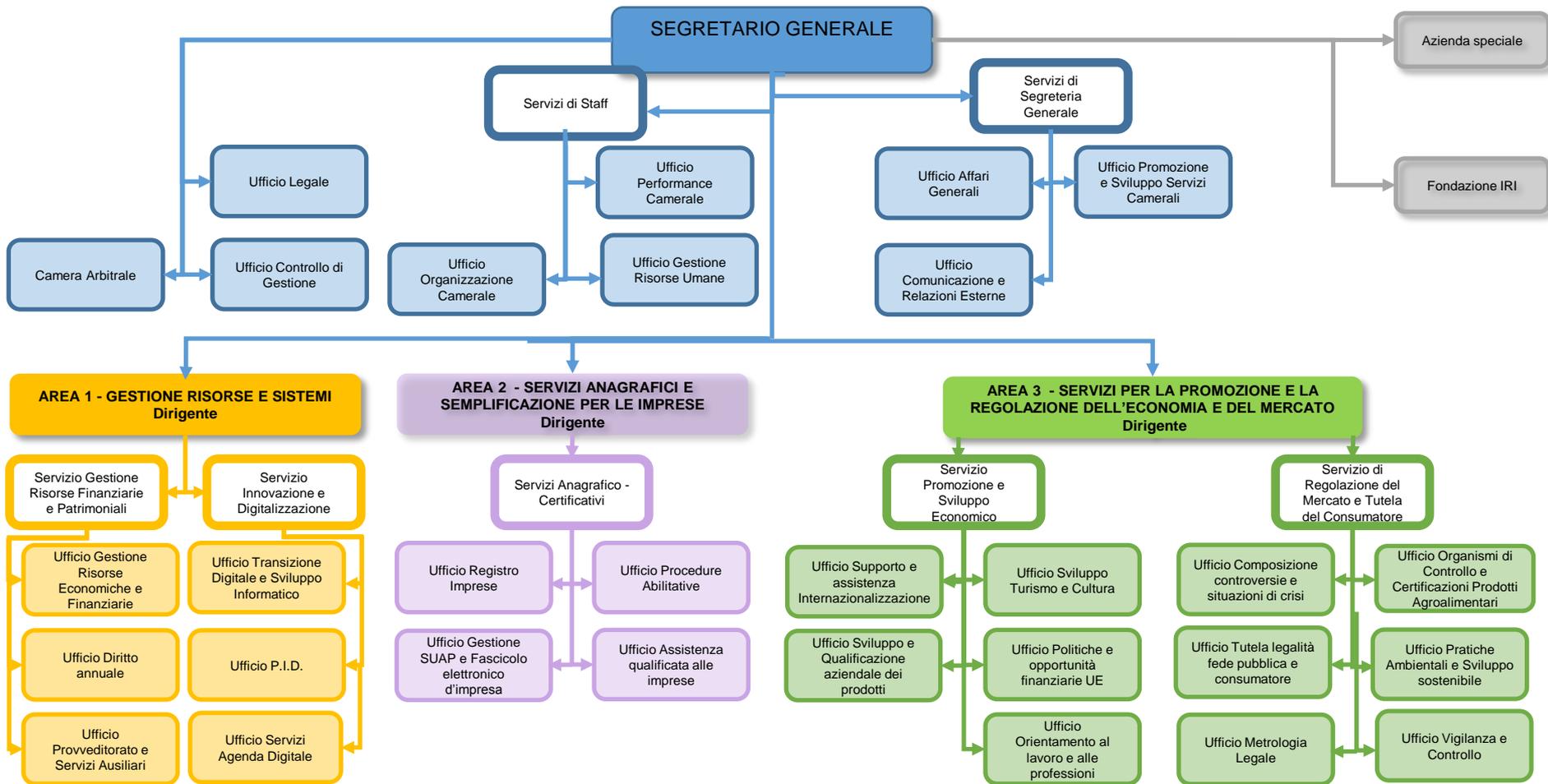
Segretario Generale  
Dirigente Area II Servizi Anagrafici e Semplificazione per le imprese  
Conservatore Registro Imprese

**Alessandro Gennari**

Dirigente Area I Gestione Risorse e Sistemi

**Michele Lombardi**

Dirigente Area III Servizi per la Promozione e la Regolazione dell'Economia e del Mercato



## 1.2 Cosa Facciamo

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

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

### Attività Anagrafico-Certificativa



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

Aziende Speciali

### Attività di Promozione ed Informazione Economica



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

### Attività di Regolazione del Mercato

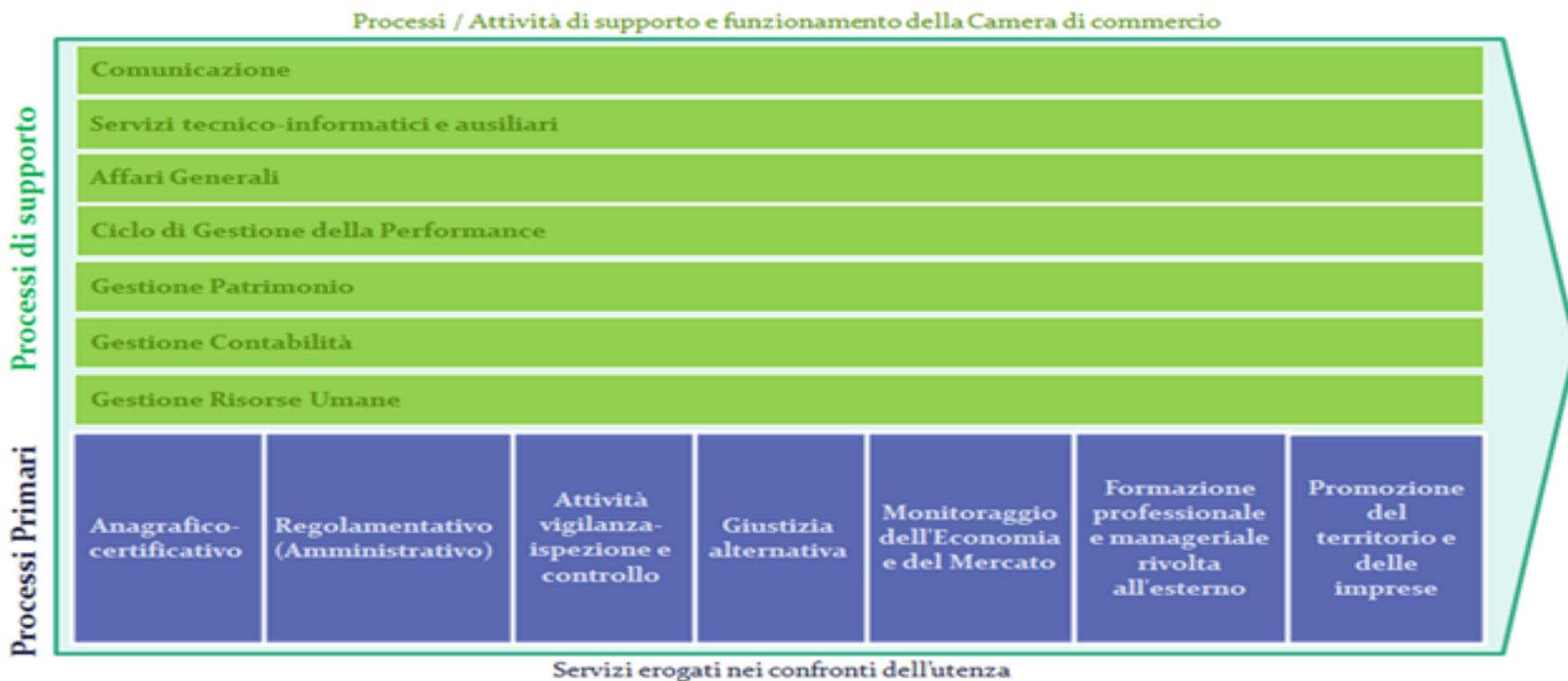


- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio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

## 1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

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

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



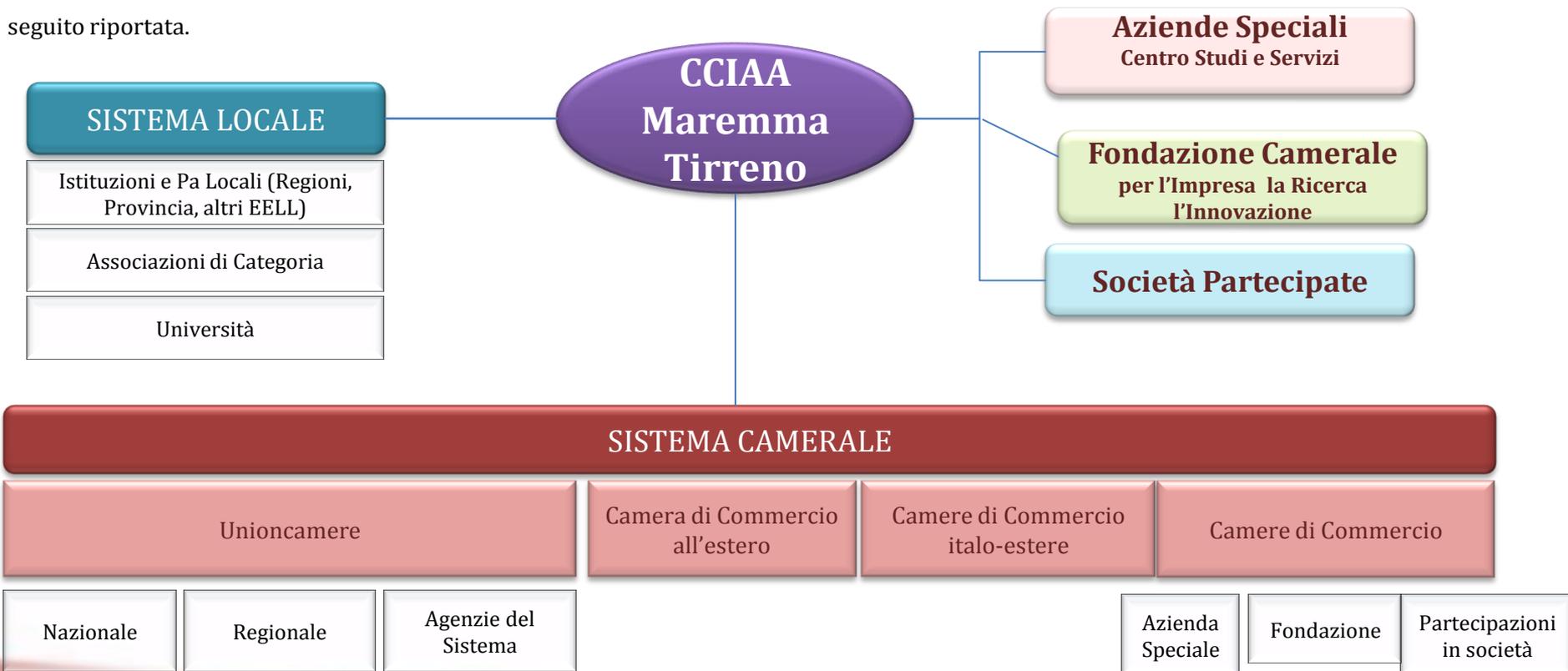
## 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

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

## 1.3 Come Operiamo

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

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



## 1.3 Come Operiamo

### Il Sistema Camerale

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.3 Come Operiamo

### L'Azienda Speciale

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo dell'Azienda Speciale: Centro Studi e Servizi.

Nome	Mission	Settore
<b>Centro Studi e Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• promuovere e supportare il sistema delle imprese nei processi di nascita, di miglioramento della capacità competitiva, dello sviluppo dell'internazionalizzazione e dell'innovazione;</li><li>• assistenza tecnica per accesso al credito ed ai finanziamenti nazionali e comunitari;</li><li>• assistenza, affiancamento e monitoraggio nell'analisi di fattibilità e attuazione di progetti di sviluppo e di innovazione aziendale;</li><li>• progettazione e realizzazione di corsi per la formazione imprenditoriale, manageriale, professionale;</li><li>• attuare e sostenere l'attuazione di politiche attive del lavoro, promuovendo la diffusione della cultura d'impresa e svolgendo attività di orientamento professionale anche per gli studenti, nonché servizi per l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, anche nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro;</li><li>• orientamento degli studenti, promozione, progettazione e gestione di interventi in tema di alternanza scuola lavoro;</li><li>• promuovere gli strumenti di regolazione del mercato e di risoluzione alternativa delle controversie;</li></ul>	

## L'Azienda Speciale

Nome	Mission	Settore
<p><b>Centro Studi e Servizi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mediazione e conciliazione per la composizione bonaria ed amichevole delle controversie;</li> <li>• formazione e aggiornamento per arbitri, mediatori e docenti accreditati presso il Ministero della giustizia;</li> <li>• supportare la Camera di commercio nell'organizzazione dei servizi di arbitrato, riguardo a rapporti economici sia nazionali che internazionali e nella gestione delle crisi da sovraindebitamento;</li> <li>• favorire e diffondere la conoscenza delle dinamiche socio-economiche territoriali;</li> <li>• attività di studio, ricerca e informazione economica, principalmente collegata ad analisi socio-economiche delle province di Grosseto e Livorno;</li> <li>• organizzazione e promozione di convegni, seminari e qualsivoglia azione di valenza informativa;</li> <li>• svolgere per conto della Camera di commercio le attività relative all'esercizio di funzioni della stessa ex art. 2 della L. 29 dicembre 1993, n. 580, nonché quelle connesse all'attuazione del processo di esternalizzazione dei servizi camerali.</li> </ul>	

## 1.3 Come Operiamo

### La Fondazione Camerale

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

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

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

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

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



## 1.3 Come Operiamo

### La collaborazione con le istituzioni locali

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

Enti partner	
Realizzazione attività di marketing territoriale e sviluppo economico e turistico	Regione Toscana, Unioncamere Toscana, ATO dei Comuni
Iniziative in ambito della blue economy ed economia circolare	Autorità portuale dell'Alto Tirreno Università
Azioni promozionali per il sistema aeroportuale grossetano	Comuni della provincia di Grosseto, Seam
Azioni promozionali per il sistema aeroportuale elbano	Comuni dell'Isola d'Elba, Alatoscana
Vetrina Toscana	Regione Toscana
Azioni di promo commercializzazione Isola d'Elba	Gestione associata elbana
Alternanza scuola lavoro, orientamento, IeFP, IFTS e incontro domanda offerta di lavoro	Ministero dell'istruzione, Unioncamere, CCIAA toscane, Istituti scolastici, Regione Toscana, Centri per l'impiego, Accademia militare navale, PTP Agricoltura, Polo Universitario Grossetano
Convenzione in ambito formativo, di ricerca ed innovazione	Università degli studi di Pisa
Seminari formativi	Agenzia delle dogane
Distretto rurale della Toscana del Sud	Regione Toscana, Ministero delle politiche Agricole, UNIFI, Comuni area distretto (GR, LI, AR, SI), Legambiente, Parco regionale della Maremma
Digitalizzazione delle imprese	Regione Toscana, Università di Pisa



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



### SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Piazza del Municipio, 48 - Livorno

Tel. 0586 231111, Fax 0586 231229 -



### SEDE SECONDARIA

Indirizzo: Via F.lli Cairoli, 10 - Grosseto

Tel. 0564 430111, Fax 0534 415821



### Orari di apertura Periodo Invernale:

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

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

### Orari di apertura Periodo Estivo:

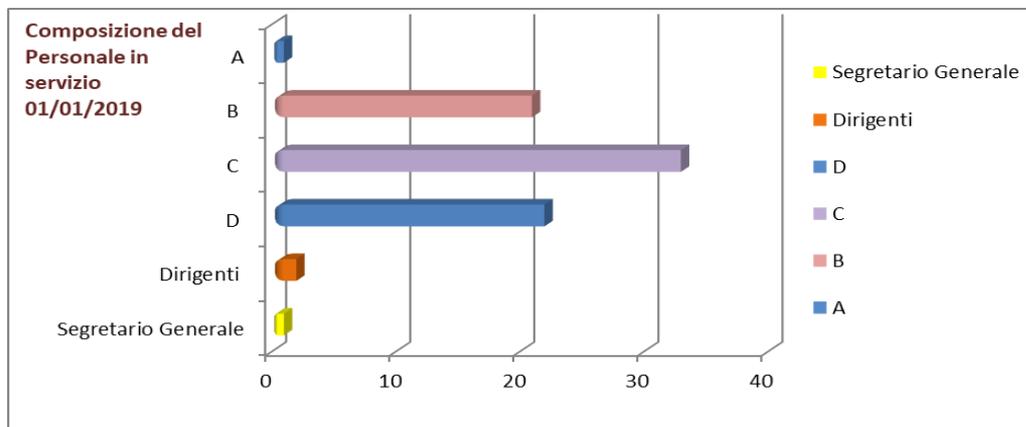
Lunedì, Mercoledì, Giovedì Venerdì: 8.45-12.45, 9.00 - 12.00 (Registrazione Marchi e Brevetti)

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

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

La composizione del personale si riferisce al personale in servizio al 01/01/2019. Si precisa che n. 2 unità di categoria di categoria C sono in comando presso altri Enti e 1 unità di categoria C è in distacco sindacale al 100%

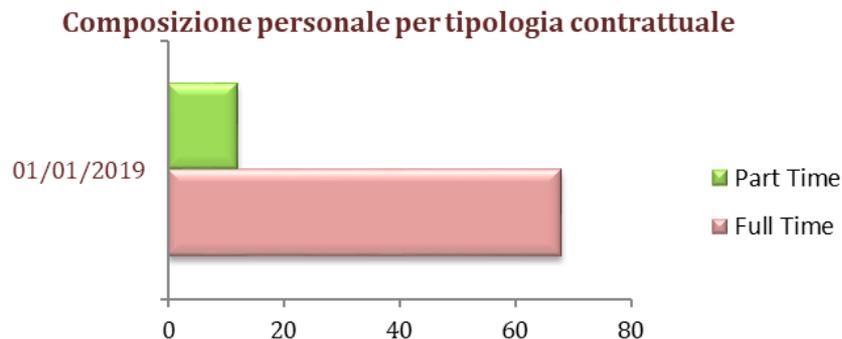
Composizione del Personale in servizio 01/01/2019	
Per Categoria	
Segretario Generale	1
Dirigenti	2
D	22
C	33
B	21
A	1
<b>Totale</b>	<b>80</b>



Composizione del Personale per Sesso 01/01/2019	
DONNE	UOMINI
56	24
<b>80</b>	



Composizione del personale per tipologia contrattuale 01/01/2019	
Full Time	Part Time
68	12
<b>80</b>	

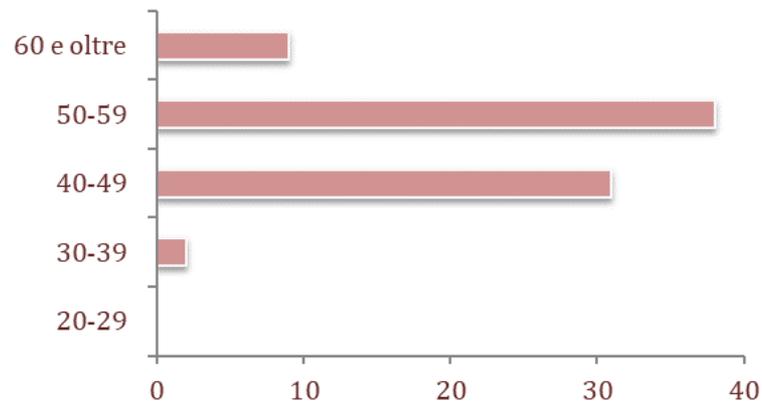




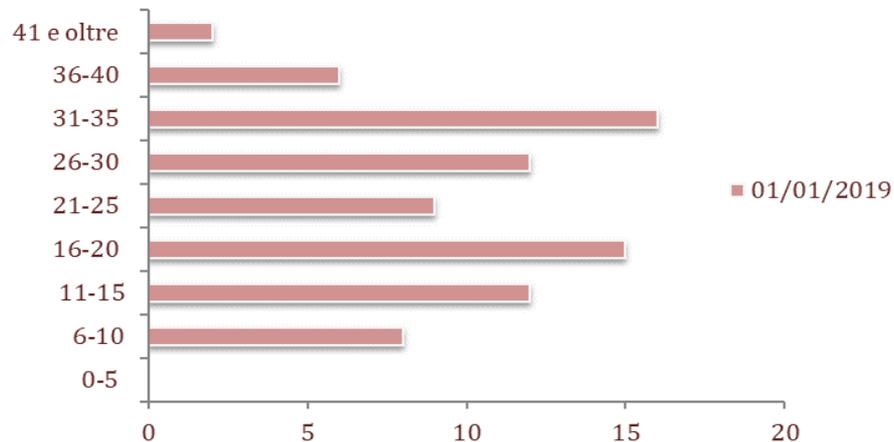
## 2.1 La CCIAA della Maremma e del Tirreno in cifre - La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Classi d'età	01/01/2019
20-29	0
30-39	2
40-49	31
50-59	38
60 e oltre	9
<b>Totale</b>	<b>80</b>

Composizione del Personale per Classe d'età  
01/01/2019



Composizione del Personale per anzianità di Servizio  
01/01/2019



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Anzianità di Servizio	01/01/2019
0-5	0
6-10	8
11-15	12
16-20	15
21-25	9
26-30	12
31-35	16
36-40	6
41 e oltre	2
<b>Totale</b>	<b>80</b>



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

Denominazione Società	Valore nominale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 16/10/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 16/10/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/08/2017 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2017	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2017 €
ALATOSCANA s.p.a.	1.000.037,40	2.910.366,20	34,36	986.212,09		43.423,00
CE.VAL.CO SPA IN LIQUIDAZIONE	12.129,00	636.740,00	1,91	-	In liquidazione	- 36.981,00
INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI SPA	1.309.742,56	22.458.263,10	5,83	1.077.029,08		204.198,00
PARCHI VAL DI CORNIA SPA	1.033,00	1.480.443,95	0,07	1.060,90	In dismissione	4.580,00
PORTO IMMOBILIARE SRL	278.200,00	1.000.000,00	27,82	2.619.700,35		571.406,00
PORTO INDUSTRIALE DI LIVORNO spa (SPIL spa)	184.600,00	2.858.626,16	6,46	1.244.533,25	in dismissione	418.654,00
PORTO DI LIVORNO 2000 SRL	778.960,00	2.800.000,00	27,82	1.011.729,11		113.400,00
PRO.NE E SVILUPPO VAL DI CECINA SRL	1.095,00	94.495,00	1,15	-	In liquidazione	dato non disponibile
TOSCANA AEROPORTI SPA	56.430,00	30.709.743,00	0,18	103.036,48		10.411.000,00
BORSA MERCI TELEMATICA SPA	599,24	2.387.372,16	0,02	595,72	In dismissione	26.776,00
DINTEC s.c.r.l.	1.027,07	551.473,09	0,18	1.000,00		416.484,00

sistema  
camerale  
Società del  
sistema  
camerale



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

Denominazione Società	Valore nominale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 16/10/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 16/10/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/08/2017 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2017	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2017 €
<b>INFOCAMERE SPA</b>	15.422,50	17.670.000,00	0,09	45.395,90		338.487,00
<b>RETECAMERE SCARL in liquidazione</b>	567,03	242.356,34	0,23	-	In liquidazione	3.233,00
<b>SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L.</b>	3.156,00	4.009.935,00	0,078	3.121,00		45.268,00
<b>SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA a r.l.</b>	57,27	91.780,34	0,06	55,50		159.199,00
<b>TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A .</b>	1.680,64	1.318.941,00	0,13	1.727,66		71.278,00
<b>UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCARL</b>	1.200,00	16.000,00	7,50	582,52	In liquidazione dal 22 giugno 2017	- 54.369,00
<b>IC OUTSOURCING SCRL</b>	59,32	372.000,00	0,02	59,56		152.095,00
<b>GROSSETOFIERE SPA</b>	1.772.074,37	3.768.521,57	47,02	1.626.407,93		1.621,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

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

Denominazione Società	Valore nominale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 16/10/2018	Capitale sociale: Valori aggiornati visura ordinaria e assetti proprietari 16/10/2018	% partecipazione	Valore contabile al 31/08/2017 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2017	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO AL 31/12/2017 €
<b>GROSSETO SVILUPPO SPA</b>	311.700,12	646.718,28	48,20	1.181.763,60	In liquidazione dal 2 agosto 2017	-188.613,00
<b>MARINA DI SAN ROCCO SPA</b>	2.500,00	500.000,00	0,50	2.512,97	In dismissione	20.067,00
<b>PILT SPA</b>	8.928,00	1.300.000,00.	0,74	8.266,32	In dismissione	dato non disponibile
<b>SEAM SPA</b>	120.197,00	2.213.860,00	5,43	107.128,82		149.125,00
<b>TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE</b>	38.553,00	386.782,00	9,97	-	In liquidazione	-695,00

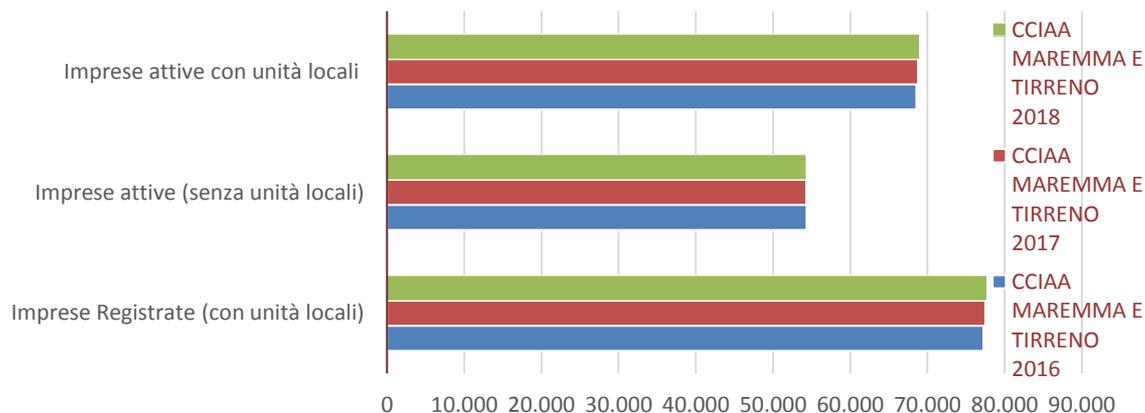
	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

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

### Il Tessuto Imprenditoriale \*

	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2016	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2017	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2018
Imprese Registrate (con unità locali)	77.261	77.497	77.727
Imprese attive (senza unità locali)	54.332	54.313	54.284
Imprese attive con unità locali	68.564	68.785	68.992

### Tessuto imprenditoriale CCIAA\_MAR TIR



### 3. Analisi del contesto

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

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

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2019 la suddetta analisi in relazione a:

#### Contesto Esterno

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

#### Contesto Interno

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

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

E' stata pubblicata, sulla Gazzetta Ufficiale n. 302 del 29 dicembre 2017 (Supplemento Ordinario n. 62), la **legge 27 dicembre 2017, n. 205**, recante "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020*".

(Legge di Bilancio 2018).

Il provvedimento - in vigore dal 1<sup>a</sup> gennaio 2018 - è costituito da **un solo articolo, composto da 1181 commi**.

Numerose le novità introdotte, che riguardano principalmente: le pensioni, il lavoro, il fisco, la famiglia, pubblico impiego e scuola; assunzioni per i giovani; industria 4.0; riqualificazione energetica degli edifici; bonus verde; credito di imposta per le imprese culturali e ricreative; nuovi fondi per i distretti del cibo; la nascita dell'Autorità di regolazione per energia, reti e ambiente; nuove norme sulla vigilanza delle società cooperative; l'istituzione di un fondo per il commercio equo e solidale; novità in materia di autoriparazione; proroga di un anno del SISTRI; documento unico di circolazione; proroga del termine per le concessioni del commercio su aree pubbliche al 31 dicembre 2020.

Per quanto di interesse delle Camere di Commercio si segnala, in particolare, quanto segue: l'abrogazione della disposizione contenuta nel Collegato fiscale 2018, secondo la quale la stipula di alcuni atti d'impresa e societari poteva avvenire con firma digitale ad opera di intermediari abilitati, con la conseguenza che la competenza esclusiva in materia di atti societari è stata riattribuita ai notai, gli unici soggetti abilitati alla stipula di atti mediante atto pubblico informatico; la previsione che le Camere di Commercio i cui bilanci presentino squilibri strutturali in grado di provocare il dissesto finanziario, adottino programmi pluriennali di riequilibrio finanziario condivisi con le Regioni, nei quali possono prevedere l'aumento del diritto annuale fino ad un massimo del 50 per cento; con riguardo ai pagamenti delle pubbliche amministrazioni, la riduzione della soglia a 5mila euro, oltre la quale, prima di effettuare pagamenti a qualunque titolo, devono verificare se il beneficiario ha debiti tributari.

E' stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 171 del 25 luglio 2018, il Decreto-Legge 25 luglio 2018, n. 91, recante "Proroga di termini previsti da disposizioni legislative", il cosiddetto Decreto Milleproroghe.

Il decreto legge - in vigore dal 26 luglio 2018 - introduceva disposizioni urgenti per la proroga di alcuni termini previsti da disposizioni legislative e interveniva, tra l'altro, nei seguenti ambiti: Enti territoriali, Giustizia Infrastrutture, Istruzione e università, Cultura, Salute, Eventi sismici, Sport Banche popolari e gruppi bancari cooperativi.

Il Decreto Milleproroghe è stato convertito dalla L. 21 settembre 2018, n. 108, che - in vigore dal 22 settembre 2018 - è intervenuta su vari temi in materia di lavoro, fisco, sostegno alle imprese e ai risparmiatori.

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

Si rammenta che con la Legge Delega **7 agosto 2015, n. 124**, recante “**Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche**”, denominata anche Legge Madia, furono dettati i confini per la riforma della Pubblica Amministrazione, con la previsione di n. 14 deleghe nei seguenti settori: dirigenza pubblica, riorganizzazione dell'amministrazione statale centrale e periferica, digitalizzazione della P.A., semplificazione dei procedimenti amministrativi, razionalizzazione e controllo delle società partecipate, anticorruzione e trasparenza, Camere di Commercio.

Tra i provvedimenti attuativi della Legge Madia, di interesse per le Camere di Commercio, si segnalano, in particolare i seguenti decreti: **D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97**, c.d. **Freedom Of Information Act**, in materia di corruzione, pubblicità e trasparenza; **D. Lgs. 20 giugno 2016, n. 116**, in materia di **licenziamento disciplinare**; **D.Lgs. 30 giugno 2016, n. 126**, in materia di Segnalazione Certificata di Inizio Attività, c.d. **SCIA 1**; **D.Lgs. 30 giugno 2016, n. 127**, in materia di **Conferenza di Servizi**; **D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175**, recante il **Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica**, successivamente modificato dal **Correttivo di cui al D. Lgs. 16 agosto 2017, n. 100**; **D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 179**, recante Modifiche ed integrazioni al Codice dell'Amministrazione Digitale, successivamente modificato dal **D.Lgs. 13 dicembre 2017, n. 217**; **D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 174**, recante il **Codice della Giustizia Contabile**; **D.p.r. 12 settembre 2016, n. 194**, Regolamento recante norme per la semplificazione e l'accelerazione dei procedimenti amministrativi; **D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219**, recante “**Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura**”; **D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74**, recante “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124” su performance e valutazione; **D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75**, di modifiche al Testo Unico del Pubblico Impiego.

In attuazione della L. n. 124 del 2015 è stato emesso altresì il **D.Lgs. 13 dicembre 2017, n. 232**, recante “**Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 4 agosto 2016, n. 169, concernente le Autorità portuali**”, le cui novità principali riguardano: una riqualificazione dei porti sulla base di un criterio più snello e semplificato, l'adeguamento delle funzioni del Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale in materia di governance del lavoro portuale e l'estensione del **D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39**, in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi, ai membri del Comitato di gestione dell'AdSP.

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

Anche nel corso del 2018 è proseguita l'attività di messa in opera del **Codice di Contratti Pubblici** che, come noto, prevede n. 64 provvedimenti attuativi delle disposizioni in esso contenute. Trattasi, in particolare, del [Decreto del Ministero dello sviluppo economico 19 gennaio 2018, n. 31](#) recante *“Regolamento con cui si adottano gli schemi di contratti tipo per le garanzie fideiussorie previste dagli articoli 103, comma 9 e 104, comma 9, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50”*; della [delibera ANAC n. 318 del 28 marzo 2018](#) con la quale sono state emanate definitivamente le [Linee Guida n. 9](#), sul monitoraggio delle amministrazioni aggiudicatrici sull'attività dell'operatore economico nei contratti di partenariato pubblico privato; della [delibera ANAC 1 marzo 2018, n. 264](#) recante il *“Regolamento concernente l'accessibilità dei dati raccolti nella Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici”*; della delibera ANAC sull'aggiornamento al D.lgs. n. 56/2017 delle [linee guida ANAC n. 1](#), contenente gli indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria; della delibera ANAC sull'aggiornamento al D.lgs. n. 56/2017 delle [linee guida ANAC n. 4](#), contenente le procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici; del [Decreto del Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti 16 gennaio 2018, n. 14](#) contenente il *“Regolamento recante procedure e schemi-tipo per la redazione e la pubblicazione del programma triennale dei lavori pubblici, del programma biennale per l'acquisizione di forniture e servizi e dei relativi elenchi annuali e aggiornamenti annuali”*.

Il c.d. **Decreto dignità**, approvato con **D.L. 12 luglio 2018 n.87**, recante *“Disposizioni urgenti per la dignità dei lavoratori e delle imprese”*, convertito con modificazioni dalla **L. 11 agosto 2018, n. 96**, che ha introdotto alcune misure in materia di lavoro applicabili al settore privato e, pertanto, per quanto di interesse, alle Aziende speciali ed a tutti gli enti di diritto privato del sistema camerale. Esso inoltre contiene disposizioni che limitano la delocalizzazione delle imprese beneficiarie di aiuti in relazione all'effettuazione di investimenti produttivi, nonché in materia di *split payment* e di compensazione delle cartelle esattoriali con i crediti nei confronti delle pubbliche amministrazioni.

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

E' stata infine innovato l'ambito della protezione dei dati personali, con l'entrata in vigore del **Regolamento UE 2016/679**, detto anche GDPR (General Data Protection Regulation) direttamente applicabile negli ordinamenti degli Stati europei, inclusa l'Italia, a decorrere dal 25 maggio 2018. Il nuovo approccio sulla privacy passa da un modello di trattamento autorizzatorio ad un regime basato sulla responsabilizzazione di chi gestisce i dati. Il titolare del trattamento dai dati personali diventa centro di responsabilità e deve dimostrare di avere adottato misure giuridiche, organizzative e tecniche adeguate per la protezione degli stessi.

In data 19 settembre 2018 è entrato in vigore il **D.Lgs. n. 101 del 10 agosto 2018**, recante *“Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati).”* Innanzitutto, il decreto fornisce, per ciascuna tipologia di dati (sensibili, biometrici, genetici e relativi alla salute), un elenco delle finalità di interesse pubblico che rendono legittimo il trattamento. Viene poi rafforzato il divieto di pubblicazione dei dati dei minori, mentre l'età minima richiesta per esprimere il consenso al trattamento dei dati personali è fissata a 14 anni. Al di sotto di tale limite minimo di età, il consenso deve essere prestato da chi esercita la responsabilità genitoriale. Quanto ai poteri e dei compiti del Garante per la privacy, essi sono stati aggiornati nell'ottica di armonizzarli a quanto previsto dal GDPR. Inoltre, il D.Lgs. n.101/2018 stabilisce che i componenti dell'Authority debbano essere nominati dal Parlamento, attraverso una specifica procedura selettiva.

E' stata infine pubblicata, sulla Gazzetta Ufficiale n. 3012 del 31 dicembre 2018, la legge n. 145 del 30 dicembre 2018, cosiddetta Legge Bilancio 2019 (ex “legge di stabilità, prima ancora “legge finanziaria”) e del Bilancio Pluriennale per il triennio 2019-2021. Il testo della legge entrato in vigore il 1° gennaio 2019 è composto di 19 articoli, ma la norma principale è l'articolo 1 costituito di ben 1143 commi. Tra le novità introdotte di interesse per le Camere di Commercio si evidenziano:

#### **Norme riferite a Industria 4.0**

- Commi 60-65: proroga del Super e iper ammortamento per l'Industria 4.0;
- Commi 78-81: proroga credito d'imposta sul costo personale impegnato formazione tecnologie per l'Industria 4.0;
- Comma 226: istituito presso il MISE un Fondo per lo sviluppo delle tecnologie e delle applicazioni di intelligenza artificiale;
- Comma 228: prevista la possibilità per le piccole e medie imprese di accedere a ad un contributo a fondo perduto per le consulenze su Industria 4.0.



## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

#### **Personale**

- Comma 124: le amministrazioni locali possono utilizzare personale di altri enti del comparto, con il consenso del dipendente;
- Commi 360-366 procedure per assunzione, concorsi unici;
- Comma 450: le camere di commercio accorpate o non soggette al processo di accorpamento possono accedere all'assunzione di nuovo personale;
- Comma 485: maternità posticipata;
- Comma 486: lavoro agile, prevede regola di priorità tra dipendenti.

#### **Acquisti PA**

- Comma 130: innalzato da euro 1.000 ad euro 5.000 il limite oltre cui le PA devono effettuare gli acquisti tramite il mercato elettronico.
- Comma 912: nell'affidamento diretto per il 2019, la soglia stabilita di € 100.000 passa ad € 150.000.

#### **Sanatoria debiti fiscali**

- Commi 184 - 199: si veda sia dal punto di vista di creditori (ufficio ragioneria) sia in qualità di OCC.

#### **Società partecipate**

- Commi 721 - 724: in particolare stabilisce la disapplicazione dei commi 4 e 5 dell'art. 24 TU partecipate, nel caso in cui la società partecipata dalla PA abbia avuto un risultato medio in utile negli ultimi tre esercizi.

#### **Alternanza scuola - lavoro**

- Commi 784 - 787: nuove regole in particolare per il numero delle ore.

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro economico

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

#### IL CONTESTO INTERNAZIONALE

Per quanto riguarda le condizioni finanziarie internazionali, sebbene le principali Istituzioni confermino un quadro globale incoraggiante, il divario tra le economie avanzate e quelle emergenti continua ad ampliarsi. I principali indici azionari statunitensi presentano quotazioni in rialzo con volatilità contenuta e premi al rischio sostanzialmente stabili. D'altra parte, gli indicatori finanziari di alcune economie emergenti mostrano primi segni di deterioramento anche a causa del rialzo dei tassi operato dalla Federal Reserve e dell'apprezzamento del dollaro, che incidono sulla quota di debito di ciascun paese denominata in dollari e sul relativo costo di finanziamento. A ciò si aggiungono ragioni idiosincratice, legate alle specifiche condizioni di ciascuna economia. Per quanto riguarda le prospettive sul tasso di cambio dollaro/euro, la curva dei tassi a termine indica un moderato e costante apprezzamento relativo dell'euro nei prossimi anni poiché il mercato sconta una graduale diminuzione del differenziale tra i tassi d'interesse del dollaro e dell'euro. L'evoluzione del quadro internazionale risente anche di altri fattori di rischio globale, come la volatilità delle quotazioni del petrolio e l'incertezza relativa alla Brexit. Per quest'ultima, non sembra essersi verificato alcun progresso sulle questioni più spinose e si paventa un rinvio a fine anno del Consiglio Europeo che dovrebbe approvare la bozza finale dell'accordo di recesso. Per contro, tra i fattori potenzialmente in grado di innescare condizioni globali più favorevoli di quanto atteso, vi sono il protrarsi del ciclo globale positivo degli investimenti e del manifatturiero ed eventuali spillover positivi dovuti alla politica fiscale espansiva degli Stati Uniti. (Fonte MEF - "Nota di aggiornamento al DEF 2018").

#### IL CONTESTO NAZIONALE

Nella prima metà del 2018 l'economia italiana ha rallentato rispetto ai trimestri precedenti, facendo registrare tassi di crescita inferiori a quanto previsto nel DEF di aprile. Nel primo trimestre 2018 il PIL è aumentato dello 0,3 per cento t/t per poi decelerare allo 0,2 per cento t/t nel 2T del 2018. Il rallentamento della crescita nella prima metà dell'anno è ascrivibile principalmente al venir meno del contributo positivo del settore estero, che aveva invece supportato la ripresa nel 2017. Gli investimenti in mezzi di trasporto continuano a crescere a tassi elevati. Rimane ancora debole la crescita degli investimenti in costruzioni, il cui rallentamento congiunturale dall'inizio dell'anno, soprattutto nel primo trimestre è stato probabilmente legato a condizioni climatiche particolarmente avverse. Nonostante il moderato trend di crescita delle compravendite immobiliari, i prezzi si sono mantenuti sostanzialmente stabili. Importanti segnali di miglioramento sono offerti dalla diminuzione dei disoccupati, il cui numero torna sui livelli del 2012; inoltre, si conferma in calo il tasso di inattività che risulta vicino al minimo storico. Con riferimento ai servizi, il clima di fiducia risulta indebolito ma resta su livelli elevati. All'interno del comparto, inoltre, migliora la fiducia dei servizi turistici e dell'informazione e comunicazione. L'indice PMI scende, ma resta ben oltre la soglia di espansione (a 52,6) e l'indagine evidenzia un aumento dell'occupazione. Anche dal lato dei consumatori, l'indice del clima di fiducia scende dopo il rialzo degli ultimi mesi e il clima personale, più correlato con i consumi, continua a migliorare. Nel complesso dell'anno, le esportazioni forniranno un contributo alla crescita fortemente ridimensionato rispetto al 2017. Nonostante il commercio mondiale risenta del rafforzamento delle misure protezionistiche, i diversi accordi stipulati dall'Unione Europea potrebbero attenuarne gli effetti consolidamento di tali canali di interscambio, sia nel continente americano che in quello asiatico, riguarda aree in cui le esportazioni italiane sono risultate più dinamiche già nel 2017, prefigurando il mantenimento di tali risultati. Altri elementi positivi provengono dalla bassa sensibilità delle esportazioni italiane al tasso di cambio tra euro e dollaro, legata sia alla maggiore qualità dei beni esportati che alla ricomposizione settoriale e geografica dei mercati di sbocco verificatasi negli ultimi anni. (Fonte MEF - "Nota di aggiornamento al DEF 2018")



### La struttura organizzativa.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno si è costituita come ricordato dal 1° settembre 2016 a seguito del processo di accorpamento tra la Camera di Commercio di Grosseto e di Livorno e da subito ha adottato la nuova struttura organizzativa, articolata in quattro Aree Dirigenziali, oltre alla Segreteria Generale direttamente afferente al Segretario Generale, ed il nuovo ordinamento dei Servizi e degli Uffici, di cui sono state definite competenze e risorse umane assegnate.

Di recente (con decorrenza dal 1/1/2019) l'Ente si è dotato di una nuova struttura organizzativa, più snella e più rispondente ai dettami della riforma del sistema camerale operata con il D.Lgs. 219/2016), articolata su tre Aree Dirigenziali, oltre alla Segreteria Generale direttamente afferente al Segretario Generale.

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

La Camera opera sotto la diretta responsabilità del Segretario Generale, dirigente di livello generale e cardine della struttura camerale, e dei due dirigenti di Area, con competenze e responsabilità gestionali relative ai settori di competenza.

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

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

L'intento anche per l'anno 2019 è quello di **potenziare interventi di qualificazione professionale**, mediante il riconoscimento del ruolo della formazione, incentrato sullo sviluppo delle persone, sulla gestione del cambiamento e sul maggior coinvolgimento nella diffusione dei valori e della nuova cultura dell'ente, lavorando lungo un percorso di diffusione della cultura dell'orientamento all'utente e di evoluzione degli approcci alla qualità nei servizi: per affrontare l'impasse rappresentata dalle limitate risorse economiche, saranno potenziati percorsi di formazione gestiti in forma associata dall'Unioncamere Regionale, in ottica di sistema.

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

## 3.2 Analisi del contesto interno

### Le Risorse Economiche

Tra le fonti di finanziamento degli enti camerali, la voce più rilevante è rappresentata ancora dai proventi derivanti dal diritto annuale; come noto tale voce di ricavo ha subito, a partire dall'anno 2015, una progressiva riduzione ai sensi dell'articolo 28 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito con modificazioni nella Legge 11 agosto 2014 n. 114; tale riduzione ( 35% per l'anno 2015, 40% per l'anno 2016, 50% dall'anno 2017), applicata sulle misure dovute per l'annualità 2014, ha rappresentato e costituisce tuttora un elemento di grande impatto in relazione alla programmazione delle attività dell'Ente, con particolare riferimento alla capacità di investire su attività e progetti a supporto del sistema imprenditoriale. Relativamente al Diritto annuale, si osserva che il numero delle imprese iscritte non risulta variato in modo significativo; di contro invece, aumenta il numero delle imprese che non pagano o non riescono a pagare regolarmente il tributo. In secondo luogo, la particolare situazione economica ha determinato una progressiva riduzione del fatturato, che rappresenta per alcune categorie di imprese la base sulla quale viene calcolato l'importo dovuto. Per l'anno 2019 il Ministero dello Sviluppo Economico con nota 432856 del 21 dicembre 2018 ha confermato gli attuali importi del diritto annuale (ovvero ridotti del 50% rispetto a quelli vigenti nel 2014), considerato sostanzialmente invariato il fabbisogno del sistema camerale. Si ricorda tuttavia che la Camera, con deliberazione del Consiglio camerale n 19 del 30 ottobre 2017, ha stabilito, ai sensi del comma 10 dell'articolo 18 della legge 580/1993 come modificato dal D.Lgs. 216/2016, di applicare per il biennio 2018/2019 la maggiorazione del diritto annuale nella misura del 20%. Tale incremento, autorizzato con Decreto MISE 2 marzo 2018, viene destinata alla realizzazione dei progetti biennali "Punto Impresa Digitale (PID)", "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", e "Promozione del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale", d'intesa con il Ministero dello Sviluppo economico e con la Regione Toscana, come individuati con precedente Decreto MISE 22 maggio 2017.



## 3.2 Analisi del contesto interno

### Le Risorse Economiche

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

## 3.2 Analisi del contesto interno

### Le Risorse Economiche

L'ente, quindi, vedendo sostanzialmente confermati i proventi ordinari e dovendo comunque garantire l'assolvimento delle proprie funzioni istituzionali, ha ancora la necessità di lavorare in funzione di un contenimento dei costi di funzionamento, con l'obiettivo di destinare quante più risorse possibili ad interventi a favore delle imprese del territorio; tutto ciò con un occhio attento al mantenimento, nel medio periodo, di una sostenibilità economico-finanziaria che non mini le basi per una sopravvivenza anche nel lungo termine.

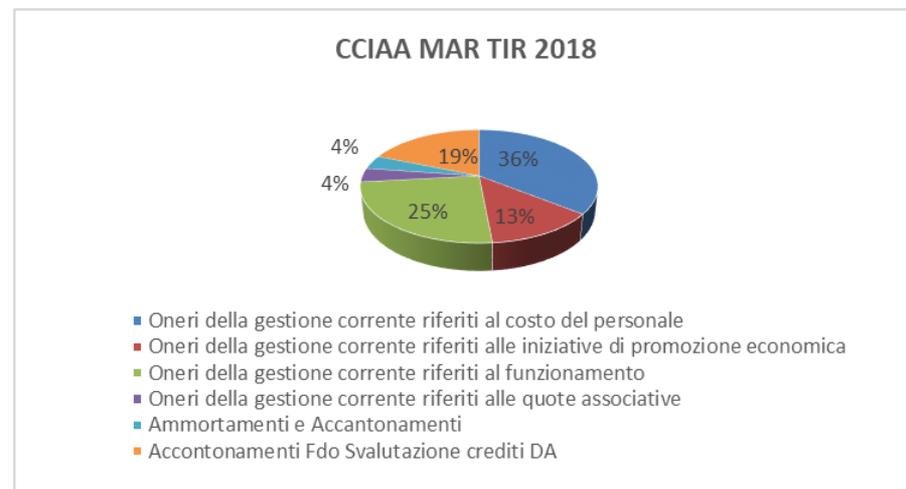
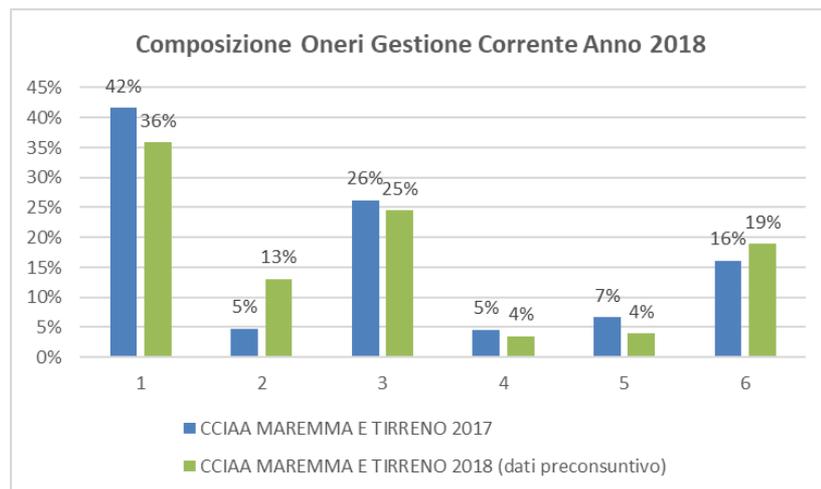
Il contesto legislativo, inoltre, non favorisce tale azione: le politiche di contenimento della spesa pubblica attuate negli ultimi anni hanno generato obblighi di riversamento al bilancio dello Stato di una buona parte delle risorse "risparmiate" dagli enti; inoltre, le Camere di Commercio sono state incluse tra i pochi enti pubblici ancora obbligati al versamento delle imposte locali sugli immobili di proprietà. A tal proposito si ricorda che l'ente ha avviato un ricorso innanzi al giudice ordinario per una diversa quantificazione delle risorse da versare in quanto attualmente calcolate sulla base delle situazioni delle vecchie camere accorpate.

Il complesso dei proventi attesi - al netto degli effetti che potranno derivare da specifiche iniziative di contenimento dei costi, potenziamento dei flussi economico-finanziari in entrata e valorizzazione del patrimonio immobiliare, che solo nel tempo potranno produrre i propri effetti - non consente l'integrale copertura dei costi relativi al personale, al funzionamento, alle quote associative di sistema ed agli ammortamenti, che nel breve termine risultano sostanzialmente incompressibili, tenuto conto anche delle dinamiche di riduzione già registrate nei due enti in termini di costi di funzionamento e di personale.

Il regolamento di contabilità di cui al D.P.R. n. 254/2005, tuttavia, prevede che il pareggio del bilancio possa essere conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati. In merito, è opportuno precisare che sia la struttura patrimoniale ereditata dai bilanci d'esercizio dei due enti, sia la situazione attuale della liquidità camerale consentono di programmare un disavanzo di bilancio senza compromettere l'equilibrio patrimoniale di medio-lungo periodo. Si sottolinea infine che il valore effettivo di mercato dei beni immobili che potranno essere oggetto di dismissione risulta considerevolmente superiore all'importo iscritto in bilancio (ai sensi del comma 1 dell'art. 25 del D.M. 23 luglio 1997, n. 287, valore catastale maggiorato degli oneri patrimonializzabili); tale elemento di valutazione fornisce ulteriori garanzie in ordine alla solidità della struttura patrimoniale complessiva dell'Ente camerale.

## 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

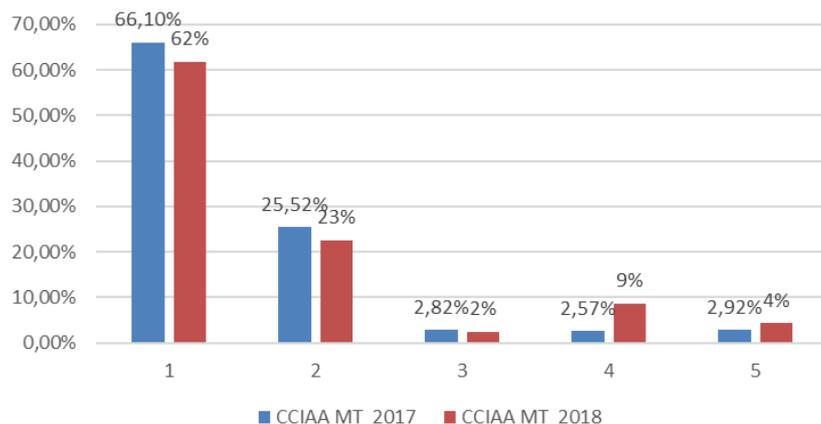
ONERI	CCIAA MAR TIR 2017	CCIAA MAR TIR 2018
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	41%	36%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	5%	13%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	26%	25%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	5%	3%
Oneri della gestione corrente riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	7%	4%
Accantonamenti F.do svalutazione crediti DA	16%	19%



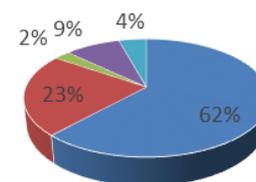
### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI	CCIAA MAR TIR 2017	CCIAA MAR TIR 2018
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (Conto Economico voce A1)	66%	62%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni (C/Economico voce A 2)	25%	23%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi (C/Economico voce A 4)	3%	2%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi (C/Economico all'interno della voce A 3 solo ciò che si riferisce ai contributi)	3%	9%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate (C/Economico all'interno della voce A 3 ciò che non si riferisce ai contributi)	3%	4%

Composizione Proventi Gestione Corrente Anno 2018



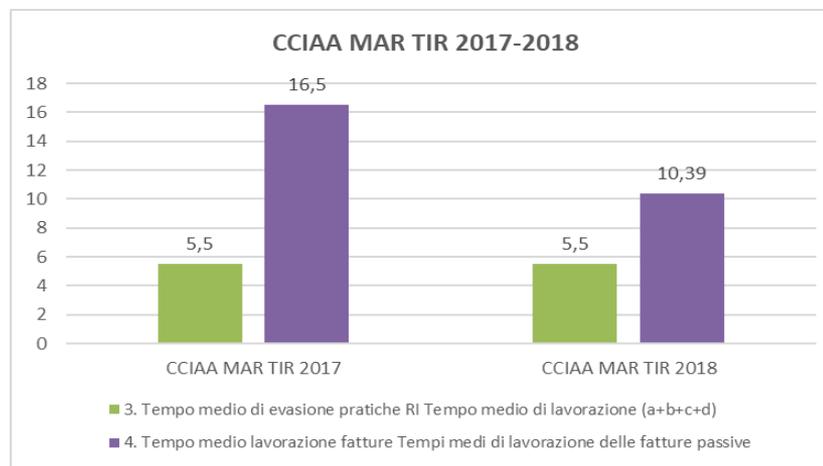
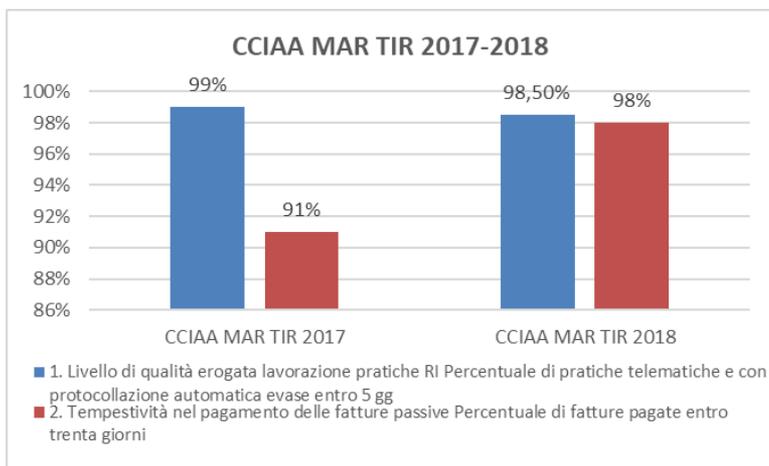
CCIAA MAR TIR 2018



- Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale
- Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni
- Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi
- Proventi della gestione corrente derivanti da contributi
- Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate

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

INDICE	COMPOSIZIONE	CCIAA MAR TIR 2017	CCIAA MAR TIR 2018
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99%	98,50%
<b>2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	91%	98%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI*</b>	Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	5,5	5,5
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	16,5	10,39
<b>5. Capacità di riscossione del diritto annuale</b>	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	75%	72%



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

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

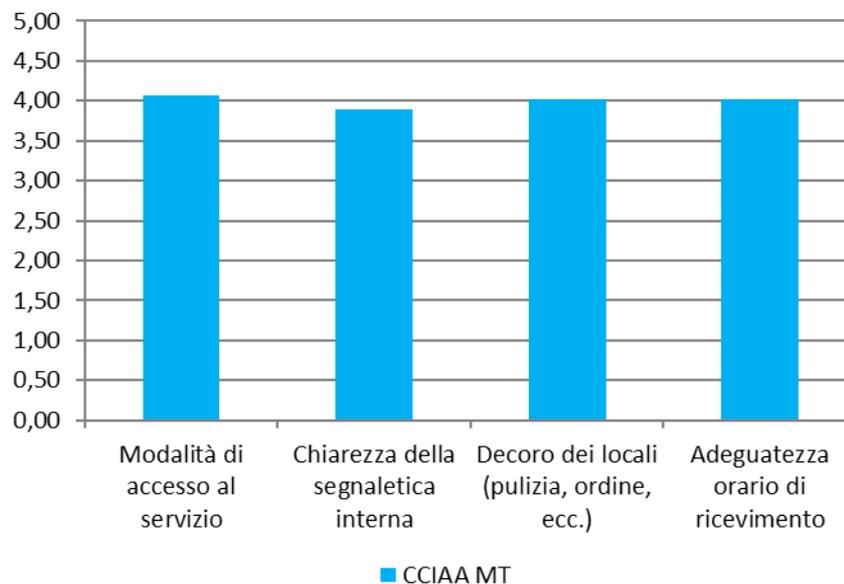
AREA competente	Servizio competente	Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno		Monitoraggio 2018	Monitoraggio 2017	Termine di legge/regolamento	
AREA II	Anagrafico Certificativo	C1 Anagrafico-Certificativo	Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani	P_1.1.1 Registro Imprese e Rea, Albo Artigiani	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	1,20	1,3	5 gg.
AREA II	Anagrafico Certificativo					Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	1,20	1,3
AREA II	Anagrafico Certificativo		Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	P_1.2.1 Certificati e visure, elenchi e copie atti	Tempo di rilascio visure delle imprese iscritte al RI/ REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo	2,00	2	15 gg.
AREA I	Innovazione e Digitalizzazione			P_1.2.2 Dispositivi di firma digitale	Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	ND	5	Termine generale 30 giorni
AREA III	Promozione e Sviluppo economico			P_1.2.3 Rilascio certificati a valere per l'estero	Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	1	1	5 gg.
AREA III	Promozione e Sviluppo economico				Tempo medio di rilascio carnet ATA	2	2	5 gg.
AREA III	Regolazione del Mercato	C2 Regolazione e tutela del mercato	Agricoltura		Tempo medio di evasione richieste di certificazione vini DOC/DOCG	8,48	9,88	20 gg. Lavorativi
AREA III	Regolazione del Mercato		Registro informatico protesti	P_2.2.1 Gestione elenco protesti	Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	9,00	8 gg	25 gg.
AREA III	Regolazione del Mercato		Brevetti e marchi		Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	ND	1,17	10 gg.
AREA III	Regolazione del Mercato		Metrologia Legale	P_3.2.1 Verifica strumenti metrici	Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	25,77	20 gg	termine di legge : 45 gg DM 93/2017 art. 4 comma 16
AREA III	Regolazione del Mercato		Sanzionatorio		Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	ND	352 gg	5 anni
Azienda Speciale CSS	Azienda Speciale CSS		Conciliazione e Mediazione	P_4.1.1 Conciliazione e Mediazione	Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	60,80	44,28	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno
STAFF	Camera Arbitrale		Arbitrato e Camera Arbitrale	P_4.2.1 Arbitrato e Camera Arbitrale	Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	162,67	170	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno

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

AREA competente	Servizio competente	Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno			Monitoraggio 2018	Monitoraggio 2017	Termine di legge/regolamento
AREA III	Promozione e Sviluppo economico	D1 Promozione e informazione economica alle imprese	Promozione indiretta del territorio e delle imprese	P_7.2.1 Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti)	Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	22	6,23	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
AREA I	Risorse Economiche e Finanziarie				Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	1,33	0,83	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno
SEGRETERIA GENERALE	Segreteria generale	A2 Rappresentanza, affari generali e segreteria	Supporto agli Organi e Segreteria	S_3.1.1 Segreteria Generale	Pubblicazione atti: Giorni medi che intercorrono tra la data di assunzione delle delibere di Giunta e di Consiglio e la data d'inizio della pubblicazione	18,33	22,68	Termine generale 30 giorni
SEGRETERIA GENERALE	Segreteria generale	A1 Ciclo di gestione della performance	Pianificazione, Programmazione e Controllo	S_4.1.3 Gestione adempimenti in tema di Trasparenza e Anticorruzione	Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	4,10	Nessuna richiesta	30 gg.
AREA I	Risorse Economiche e Finanziarie	B3 Bilancio e finanza	Tenuta Contabilità	S_6.2.1 Ciclo attivo e passivo	Tempi medi di pagamento delle fatture passive	10,39	16,55	Termine generale 30 giorni

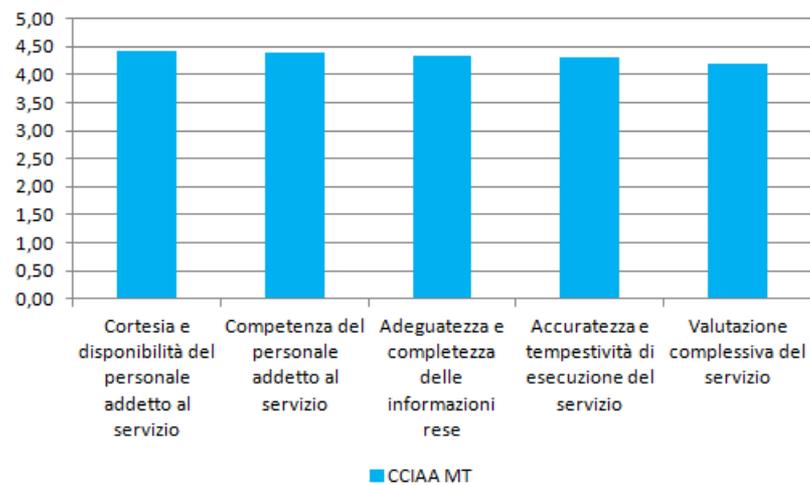
### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: la qualità percepita

#### VALUTAZIONI GENERALI



### 3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: la qualità' percepita

**VALUTAZIONI dei SERVIZI**





## 4 – La Performance Organizzativa

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

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

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

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

## 4.1 – L’Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.1.1 - La Vision

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

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

## 4.1.2 - Le Aree Strategiche

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

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

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

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

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



## 4.1.3 – La Mappa Strategica

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

La Mappa Strategica della CCIAA della Maremma e del Tirreno, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per il biennio 2019-2020, mediante la declinazione della Vision dell’Ente in Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato definiti dapprima nel nuovo Programma Pluriennale, approvato nel novembre 2017 ed, in seguito, nella RPP per il 2019.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica 2019 coincide con quella 2016–2020 (relativa al Mandato); tale coincidenza potrebbe non essere presente nei prossimi anni di gestione, in considerazione della possibile avvenuta completa realizzazione di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seconda di variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l’avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

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

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

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

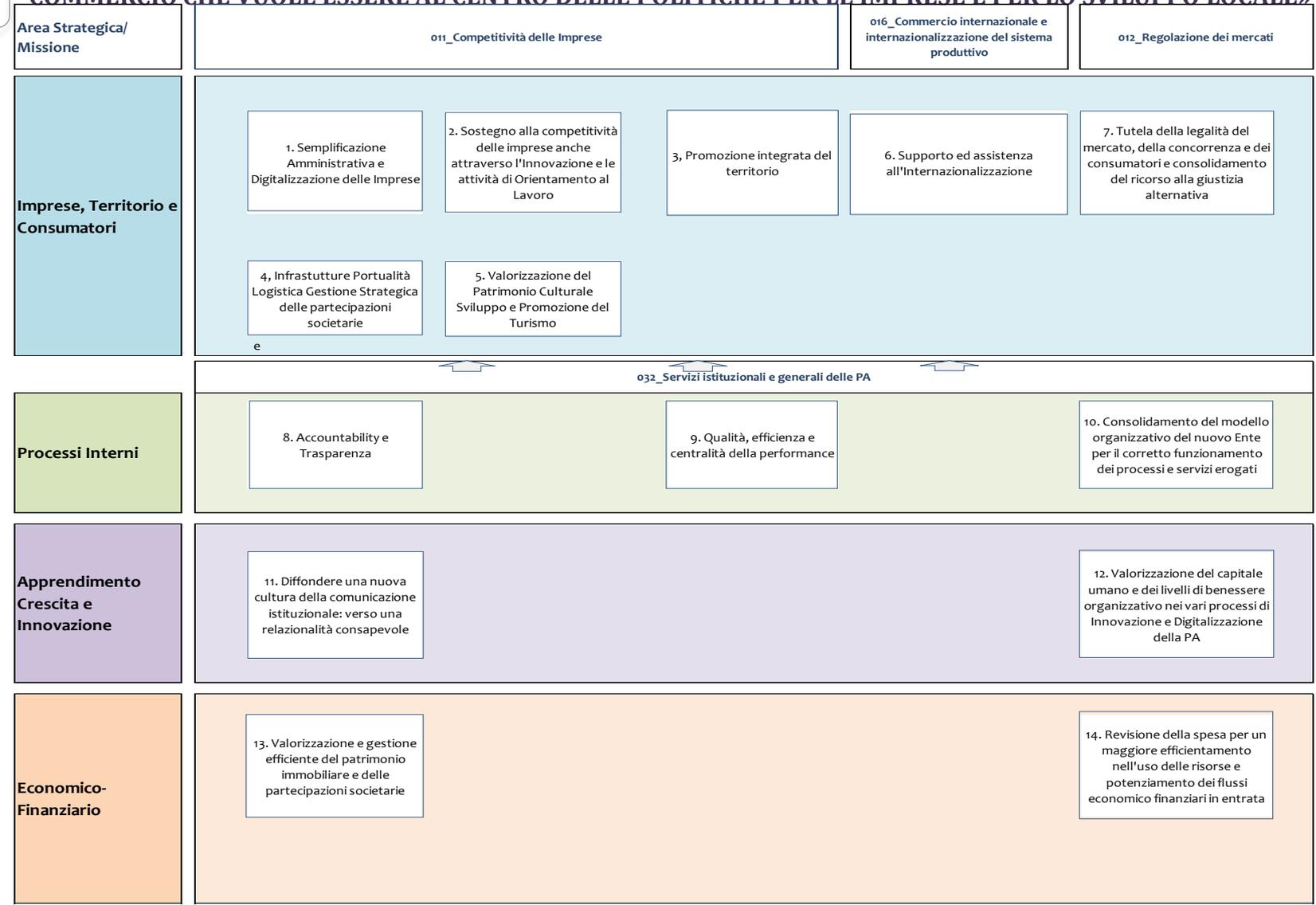


# 4.1.3 - La Mappa Strategica

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

## Vision

Le prospettive della performance





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

Si rinvia alla sezione Allegati 1.1

## **4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

Si rinvia alla sezione Allegati 1.1



# 5. La performance individuale – Segretario Generale

OBIETTIVI 2019 SG				
Imprese Territorio Consumatori				
7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
15	Istituzione dell'Organismo che assiste il debitore sulla composizione della crisi d'impresa	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	15
5	Diffusione della cultura dell'arbitrato	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
Processi Interni				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
40	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%	40
0		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)		0
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
Apprendimento Crescita Innovazione				
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
<b>70</b>				<b>70</b>



OBIETTIVI 2019 DIR AI				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%	10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90%	40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
Apprendimento Crescita Innovazione				
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
Economico Finanziario				
13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Attuazione del piano di razionalizzazione degli immobili camerali anche in ottica di incremento delle entrate	Stato di attuazione del Piano al 31/12/2019	100%	5
14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Potenziamento delle entrate da diritto annuale	Stato di attuazione del Piano al 31/12/2019	100%	5
70				70

## 5. La performance individuale - Dirigente Area II

OBIETTIVI 2019 DIR AII				
Imprese Territorio Consumatori				
1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Attuazione del codice della crisi d'impresa	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
Processi Interni				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%	10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90%	40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
5	Consolidamento del modello organizzativo RI	Superamento criticità rilevabili nella gestione RI: stato di attuazione del Piano di progetto al 31/12/2019	100,00%	5
Apprendimento Crescita Innovazione				
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
<b>70</b>				<b>70</b>



OBIETTIVI 2019 DIR AIII				
Imprese Territorio Consumatori				
2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Gestione progetti incrementi 20%	Stato di attuazione piano di progetto (31/12/2019)	90%	5
7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Ampliare il ruolo che l'ente camerale svolge nell'ambito della regolazione del mercato e tutela del consumatore	Realizzazione del Piano di progetto Regolazione del mercato (31/12/2019)	90%	5
Processi Interni				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Capacità di realizzare gli obiettivi programmati	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	80%	10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90%	40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Lean Organization	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
Apprendimento Crescita Innovazione				
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
5	Potenziamento della comunicazione istituzionale	Stato di attuazione del Piano di Progetto al 31/12/2019	100,00%	5
70				70

## 5.1 Cruscotto Azienda Speciale

### Azienda Speciale - Centro Studi e Servizi

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Assistenza tecnica – efficacia dello Sportello Punto Impresa	Numero di utenti fisici e web	>= 120			
Assistenza tecnica – efficienza dello Sportello Punto Impresa	Tempo medio di risposta ai quesiti	<= 12gg			
Assistenza tecnica – rispondenza alle esigenze dei destinatari dello Sportello Punto Impresa	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 80%			
Formazione - rispondenza alle esigenze dei destinatari	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 80%			
Formazione - impatto territoriale	Numero medio di destinatari coinvolti su iniziative realizzate	>= 10			

#### 3. Promozione integrata del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Analisi socio economiche territoriali e partecipazione ai tavoli di lavoro sugli Osservatori economici	Redazione di studi, ricerche e/o rapporti	>= 9			
	Numero di richieste evase/Numero richieste pervenute	>= 80%			

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Procedure di mediazione e conciliazione - efficienza del servizio	Durata media dei procedimenti conclusi	<= 70gg			
Procedure di mediazione e conciliazione - efficacia del servizio	Numero di procedimenti depositati	>= 120			
Procedure di mediazione e conciliazione - rispondenza alle esigenze degli utenti	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 80%			

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

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

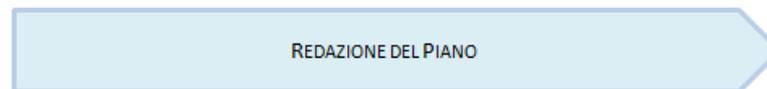
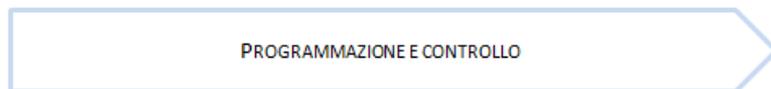


	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Stakeholder Controllo di Gestione Staff Pianificazione Programmazione
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3.	Feedback strategico	Giu-Ott	
4.	Analisi Finanziaria	Giu-Ott	

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



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



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

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

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

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

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

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

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

Si propone in Allegato 2 una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2019.



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2019 - 2021

## 7. Allegati Tecnici

# Indice

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

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

### Scheda di Pianificazione partecipata

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



**Programma Pluriennale di mandato:**

**Relazione Previsionale e Programmatica:**

**Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici**

IMPRESE TERRITORIO CONSUMATORI			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziative_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2019
1- SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	Continuare , attraverso il superamento delle difficoltà tecniche/informatiche che si frappongono,il dialogo tra la rete del SUAP ed il sistema camerale toscano; realizzazione di un unico punto di accesso telematico per l'utenza e creazione e alimentazione del fascicolo di impresa	Gestione del SUAP camerale; creazione fascicolo di impresa	300,00
	Interventi di miglioramento della qualità delle informazioni contenute nel Registro Imprese		1.570,00
	Consolidamento della centralità del Registro delle imprese come strumento per la conoscenza e la trasparenza del mercato e l'assistenza agli imprenditori per la costituzione di forme societarie innovative	Certificativo Anagrafico - Valorizzazione informazioni RI	33.280,00
	Servizi digitali per le imprese (Industria 4.0; Punto Impresa Digitale - PID)		177.200,00
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
2 -SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE ANCHE ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE E LE ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO AL LAVORO	Azioni per la promozione e la diffusione dell'alternanza scuola lavoro e temi correlati (anche prog europea)		524.412,00
	Azioni per la digitalizzazione delle imprese		456.151,00

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
3. PROMOZIONE INTEGRATA DEL TERRITORIO	Sostegno allo sviluppo della blue e green economy	Partecipazione a piani e progetti strategici territoriali	316.486,00
	Analisi socio economiche territoriali e partecipazione ai tavoli di lavoro sugli Osservatori Economici		10.000,00
	Distretto Agroalimentare	Creazione di un Polo agroalimentare	18.300,00
	Progetto area di crisi	sostegno per lo sviluppo di un percorso competitivo del territorio delle aree di crisi industriale in attuazione agli accordi di Programma stipulati dalla Regione Toscana	
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
4. INFRASTRUTTURE, PORTUALITA', LOGISTICA, GESTIONE STRATEGICA DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	Monitoraggio situazione delle singole società partecipate e azioni dirette a realizzare quanto stabilito nel piano di ricognizione	Ottimizzazione dell'attuale portafoglio societario	
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
5. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO	Azioni per la valorizzazione del patrimonio culturale con lo sviluppo e la promozione del turismo	Sviluppo del turismo attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale	435.686,00
	Azioni di valorizzazione dell'arcipelago toscano		190.087,00
	Coinvolgimento dei vari attori del territorio per un progetto comune		170.000,00
	Restituzione del patrimonio bibliografico al territorio di Grosseto		

Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
6. SUPPORTO E ASSISTENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Coinvolgimento delle imprese nei mercati esteri		7.650,00
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
7. TUTELA DELLA LEGALITÀ DEL MERCATO, DELLA CONCORRENZA E DEI CONSUMATORI E CONSOLIDAMENTO DEL RICORSO ALLA GIUSTIZIA ALTERNATIVA	Diffusione dell'arbitrato	Aumento della diffusione delle clausole arbitrali	92.500,00
	Azione di contrasto all'abusivismo, alla contraffazione in vari settori economici sul territorio		52.480,00
	Vigilanza del mercato		
	Tutela della legalità e della fede pubblica		11.850,00
	Controllo e Certificazioni prodotti agroalimentari		121.540,00
	Composizione delle Crisi da sovraindebitamento		55.600,00

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

PROCESSI INTERNI			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2019
8.Accountability, Trasparenza	Piena trasparenza e diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione		5.830,00
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2019
9 - Qualità, efficienza e centralità della performance	Ottimizzazione della gestione orientata alla performance in termini gestionali ed organizzativi	Ottimizzazione della gestione orientata alla performance in termini gestionali ed organizzativi	1.450,00
	Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione	Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione	
Obiettivi strategici	Programma RPP	Iniziativa_Budget (Prodotti)	Risorse Preventivo 2019
10- Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati	Conseguire gli obiettivi di efficientamento alla base del processo di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio	Progettazione del nuovo modello attraverso la rilevazione e l'analisi dei fattori di "Specializzazione/Competenza" ed "Autonomia"	3.140,00
	Ottimizzazione della gestione documentale	Definizione e implementazione del manuale di gestione documentale	600,00



<b>APPRENDIMENTO CRESCITA E INNOVAZIONE</b>			
<b>Obiettivi strategici</b>	<b>Programma RPP</b>	<b>Iniziativa_Budget (Prodotti)</b>	<b>Risorse Preventivo 2019</b>
<b>11. . DIFFONDERE UNA NUOVA CULTURA DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: VERSO UNA RELAZIONALITA' CONSAPEVOLE</b>	Potenziamento della comunicazione istituzionale		22.250,00
	Potenziamento dei flussi comunicativi interni		-
<b>Obiettivi strategici</b>	<b>Programma RPP</b>	<b>Iniziativa_Budget (Prodotti)</b>	<b>Risorse Preventivo 2019</b>
<b>12. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E DEI LIVELLI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO NEI VARI PROCESSI DI INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DELLA PA</b>	Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del know-how	Accrescimento professionale	21.300,00
	Benessere organizzativo e pari opportunità	Realizzazione di azioni migliorative del clima interno	200,00

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

ECONOMICO FINANZIARIO			
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
13. VALORIZZAZIONE E GESTIONE EFFICIENTE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	Attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili di proprietà della Camera di commercio della Maremma e del Tirreno	Attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili di proprietà della Camera di commercio della Maremma e del Tirreno	25.000,00
	Realizzazione di interventi di manutenzione ordinaria e straordinari programmati		608.258,00
	Monitoraggio economico-finanziario delle società partecipate		-
	Monitoraggio periodico delle Aziende Speciali		-
Obiettivi strategici	Programma RPP	Principali Interventi_Budget	Risorse Preventivo 2019
14. REVISIONE DELLA SPESA PER UN MAGGIORE EFFICIENTAMENTO NELL'USO DELLE RISORSE E POTENZIAMENTO DEI FLUSSI ECONOMICI FINANZIARI IN ENTRATA	Riduzione del numero di procedimento di acquisto svolti senza confronto concorrenziale/indagine di mercato		-
	Azioni per il recupero dei crediti da Diritto Annuale e dei crediti commerciali		10.000,00